

Branding Corporativo

Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa

Paul
CAPRIOTTI PERI



Paul Capriotti Peri (*www.bidireccional.net*) es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). También es PDD en Dirección de Marketing por ESADE. Actualmente es Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España).

Es Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Corporativa. Ha trabajado para el Ayuntamiento de Barcelona (Departamento de Cultura) en el desarrollo de la marca *Barcelona, ciudad de museos*. Antes de ello, fue Brand Communication Manager de Epson Ibérica, y miembro del Brand Management Teamwork de Epson Europe y de Seiko Epson Corporation Worldwide.

Investiga sobre Estrategias de Identidad y Comunicación Corporativa, RSE y Comunicación del Patrimonio Cultural. Ha publicado diversos capítulos de libros y 3 libros: *Imagen de Empresa* (1992, cuya versión online 2007 está disponible en www.bidireccional.net), *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (1999) y *Gestión de la Marca Corporativa* (2007). Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio internacional, como *Public Relations Review*, *Journal of Communication Management*, *Business & Society*, *Corporate Communications*, *Razón y Palabra*, *Sphera Pública* y *Zer*. Es Profesor Invitado en diferentes universidades españolas y latinoamericanas.

BRANDING CORPORATIVO

Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa

Paul Capriotti Peri

2009

ISBN: 978-956-7459-32-2
Depósito Legal: Nº 181.407
Portada: Librería de la Empresa
Imagen de Portada: Marisol Digón Doral
Composición: EBS Consulting Group
Impresión: Andros Impresores
Santiago, Chile, 2009

ÍNDICE GENERAL

"Quien sobrevive no es ni el más fuerte ni el más inteligente, sino aquel que mejor se adapta al cambio".

CHARLES DARWIN (*El origen de las especies*, 1859)

PRÓLOGO

Sabemos que la dirección y gestión de toda actividad empresarial exige una responsabilidad de primera magnitud por parte del directivo. Es por esto que la *Estrategia* y el *Management* forman parte del *core* de nuestra Business School Universidad Mayor y son el eje de esta colección de libros que aportamos al mundo de los MBA y de la formación para directivos, que ahora el lector tiene en sus manos.

De una parte, es cierto que la vorágine de lo cotidiano nos obliga a estar atentos a la operación y sus imponderables, pero no es menos cierto que los mejores directivos son aquellos que manteniendo el foco en la operación diaria, no pierden de vista la mirada de futuro. A través de esta colección de libros estamos invitando a los lectores de lengua castellana a vivir activamente el espíritu de nuestra escuela y sus valores. Les invitamos a trabajar con ***pasión*** por aquello que les conmueva y motive en la vida, a ser ***persistentes*** para no decaer en la búsqueda de sus objetivos, dejando fluir la ***razón*** que ilumina las difíciles tomas de decisiones empresariales y, por sobre todo, a no olvidar que el pilar y eje central de toda travesía humana es la fe, como muestran los tres ejes de nuestros valores soportados en una cruz en el escudo de nuestra Business School: tengan fe en lo que ahora saben y la férrea voluntad del alma humana sabrá llevarlos adelante.

Francisco Javier Garrido
Director General
Business School Universidad Mayor
Chile, junio, 2009

INTRODUCCIÓN GENERAL

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar (cada vez mayor con el acceso masivo a Internet) y una sociedad cada vez más exigente. Así, por citar un ejemplo, en un supermercado una persona puede encontrar entre 5.000 y 10.000 referencias. Pero no sólo sucede eso a nivel de productos, ya que en una ciudad como Barcelona, una persona tiene a su disposición más de 500 opciones culturales para un fin de semana, entre cines, museos, teatros, y otras actividades. En este contexto, se produce una creciente dificultad en los individuos para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades, u organizaciones existentes.

Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de "*branding*". Y utilizo el vocablo en inglés porque es difícil encontrar una palabra única para traducirlo (tal vez deberíamos hacerlo como "crear marca"). En este sentido, el concepto de "*branding*" no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de "gestión de los atributos de identidad". Así, el *branding* puede desarrollarse a diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio (por ejemplo, el detergente "Skip"), de una organización (como el "Banco Santander"), de un sector de actividad ("vinos de Rioja") o de un área geográfica (a nivel de ciudad, región o país). Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo (un producto) hasta lo complejo (un país). En nuestro caso, hemos titulado este libro como "*Branding Corporativo*", porque nos centraremos preferentemente en el nivel de las organizaciones, aunque los conceptos generales y la metodología de trabajo pueden ser aplicados a cualquiera de los diferentes niveles de *branding*.

La importancia de la Imagen Corporativa

La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación

y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un *activo intangible estratégico* de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- *Ocupar un espacio en la mente de los públicos*. Por medio de la Imagen Corporativa, la organización *existe* para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de las personas. Significa estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Corporativa. Si la organización está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe. Parafraseando a Shakespeare: *ser* o *no ser*. Las decisiones, ante una situación social y competitiva compleja y cambiante, se toman en función de las entidades que son "familiares", de aquellas que están presentes "en ese momento". Por ello, la primera condición para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos.
- *Facilitar la diferenciación de la organización* de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. Que la organización exista para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la misma. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un *valor diferencial* con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. Para que los públicos elijan a la organización, el primer paso es que exista para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo es una de las claves del éxito de las organizaciones.
- *Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra*, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las organizaciones con una imagen corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Aun así, es conveniente recordar

que las decisiones de compra se verán influenciadas por todo un conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

- *Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor*. Si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se producirán muchas decisiones y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el fabricante, ya que *las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan*. Si por el contrario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la Imagen Corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la Imagen Corporativa del fabricante. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor, ya que *la gente elegirá un producto o servicio concreto en cualquier punto de venta*.
- Lograr *vender mejor*. Una organización que tiene una buena Imagen Corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un *plus de marca*, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.
- *Atraer mejores inversores*. Una buena Imagen Corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- *Conseguir mejores trabajadores*. Una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional.

Por todas o algunas de estas razones, la Imagen Corporativa puede ser reconocida como un capital importante para una organización, y hace necesario que se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos.

La dualidad teórico/práctica del ámbito de estudio

A través del tiempo se han ido consolidando dos formas de estudiar la identidad y la imagen corporativa, dos maneras de abordar el fenómeno. En definitiva, se ha ido organizando de forma progresiva un nuevo dominio de estudio articulado en

torno a dos aspectos: de un lado, el propio saber profesional y, de otro, el fenómeno general dentro del ámbito de la comunicación de las organizaciones.

Esta dualidad ha llevado a la creación de una cierta polémica entre las posturas, a veces opuestas, de los *profesionalistas* y los *teóricos*, los primeros preocupados por la praxis profesional y los segundos orientados a analizar la identidad y la imagen corporativa de forma global, como fenómeno comunicativo. Es conveniente señalar que esta controversia se ha planteado en numerosas ocasiones de un modo inexacto, reduciéndola a una falsa oposición entre partidarios de una orientación práctica o bien teórica de la misma. La orientación *profesionalista* que se produce sobre todo en el sector laboral no implica, en absoluto, una especie de degeneración técnica. Es una parte de todo el conjunto de producción de saber ligado a la gestión de la identidad y la imagen corporativa. Por otro lado, el estudio de la identidad y de la comunicación de las organizaciones por parte de los *teóricos* ha generado una reflexión cualificada sobre las actividades profesionales, lo que ha permitido intervenir activamente en la práctica profesional, mediante la modificación del conocimiento y de las prácticas profesionales, influyendo sobre los modos en que se desempeñan en el mercado laboral, y logrando de ese modo que el saber profesional no quede reducido a un mero catálogo de recomendaciones de trabajo. Desde nuestra perspectiva, la práctica profesional ha crecido y avanzado, y se ha hecho más eficaz, a partir de la reflexión teórica y la utilización de las ideas y de las metodologías provenientes de las diferentes ciencias sociales.

Así, un primer enfoque, la perspectiva teórica se desarrollará en la primera parte del libro, *Delimitaciones Conceptuales*. El objetivo genérico de esta parte será analizar los conceptos y planteamientos teóricos fundamentales sobre la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa, con el fin de estimular el análisis reflexivo y crítico de los mismos. Un segundo enfoque, la perspectiva práctica, será trabajado en la segunda parte del libro, *Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. La meta general de esta parte será desarrollar los aspectos prácticos de la gestión, desde el análisis de situación estratégico, pasando por la planificación del perfil de identidad corporativa de la organización, hasta la comunicación del mismo a los públicos.



DELIMITACIONES CONCEPTUALES

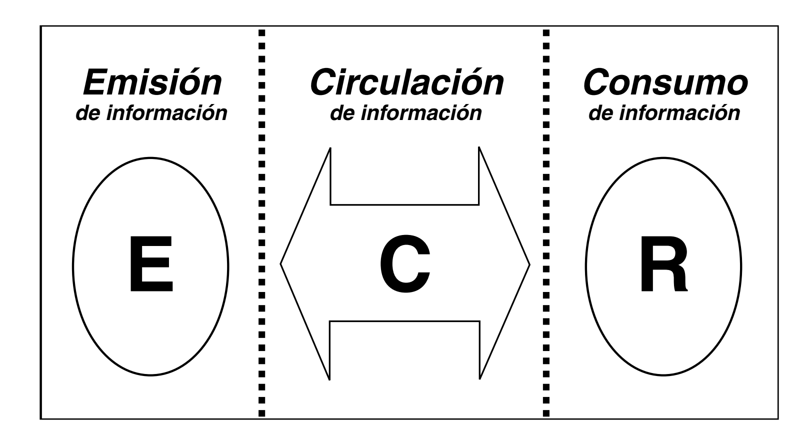
INTRODUCCIÓN A LA PRIMERA PARTE

Desde una perspectiva teórica, la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos. Esta perspectiva permitirá acceder a un enfoque organizado y ordenado de conocimientos teóricos, así como disponer de una contextualización global ligada a los conocimientos de las teorías de la comunicación en general.

Además, la reflexión sobre esos diferentes fenómenos se ha ido consolidando a través del tiempo con una gran cantidad de aportaciones teóricas provenientes desde distintas disciplinas. El estudio de la Identidad, de la Imagen y de la Comunicación Corporativa necesita del concurso de una gran variedad de disciplinas sociales y humanas, como la sociología, la psicología o el *management*, por mencionar aquellas que agrupan buena parte de la producción teórica en el campo.

Así, debemos señalar que estamos trabajando en un ámbito que tiene que disponer, de hecho, de un enfoque interdisciplinar que pueda analizar dichos fenómenos de un modo amplio con las aportaciones diversas y parciales de las múltiples ramas de las ciencias sociales y humanas. Esto no quiere decir, sin embargo, que el estudio de la Identidad, de la Imagen y de la Comunicación Corporativa se encuentre fragmentado en un grado tal que resulte imposible reconstruir tendencias y líneas homogéneas fuertemente arraigadas y consolidadas, que permitan ordenar el panorama de dicho campo.

Orientaremos nuestro esfuerzo en poner de manifiesto la vinculación existente entre las propuestas teóricas realizadas desde los paradigmas más relevantes



provenientes de diferentes disciplinas y enfoques, y cómo estos planteamientos teóricos y metodológicos han sido aprovechados para construir un saber alrededor de la Identidad, de la Imagen y de la Comunicación Corporativa.

Para poner de manifiesto la estrecha relación entre todas ellas, hemos considerado importante seleccionar dentro del campo genérico de la comunicación los grandes ámbitos de estudio que han ido adquiriendo con el tiempo una cierta autonomía, especificidad y tradición. Esos ámbitos son los conformados por el análisis de la emisión, circulación y consumo de la información, todo ello aplicado a los fenómenos específicos de la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa.

En relación con el ámbito de la *Emisión*, analizaremos los conceptos básicos referidos a la Identidad Corporativa y la Comunicación de dicha Identidad, ya sea por la Conducta Corporativa como por la Comunicación Corporativa (*capítulo 1*). En cuanto al campo de la *Circulación*, trabajaremos sobre los diferentes niveles de la comunicación corporativa de una organización (*capítulo 2*). Finalmente, desde la perspectiva del *Consumo* de la información, haremos una reflexión sobre la formación de los públicos de la organización (*capítulo 3*), realizaremos un análisis sobre las similitudes y diferencias entre conceptos que han generado mucha confusión, como son los de Imagen, Posicionamiento y Reputación Corporativa (*capítulo 4*), para posteriormente estudiar la estructura y formación de la Imagen Corporativa (*capítulo 5*).

CAPÍTULO 1

De la Identidad a la Comunicación Corporativa

1. Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales.

1.1 Definición de Identidad Corporativa

A la hora de definir qué es la Identidad Corporativa hay una gran variedad de opiniones, como sucede con muchos otros de los conceptos relacionados con la comunicación en las organizaciones (Imagen, Reputación, Cultura, etc.), y la mayor parte de los autores desarrolla su propia definición. Van Riel (1997) hace una selección de definiciones que muestra la gran variedad de posiciones existentes en relación con el concepto de Identidad Corporativa. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de conceptos existentes sobre la cuestión, en la literatura internacional sobre Identidad Corporativa se pueden reconocer claramente 2 grandes concepciones: a) el Enfoque del Diseño, y b) el Enfoque Organizacional.

El *Enfoque del Diseño* define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989). Esta noción vincula la Identidad Corporativa con "*lo que se ve*" de una organización. En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de *Identidad Visual*, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma (así como nuestros zapatos o nuestra ropa son la expresión visual de nuestra identidad o personalidad, pero no son nuestra personalidad). El estudio de la *Identidad Visual* se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: el *símbolo* (la figura icónica que representa a la organización); el *logotipo y tipografía corporativa* (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los *colores corporativos* (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación de la Identidad Visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico.

Esta perspectiva tuvo un importante auge hacia finales de los años 80 y principios de los 90, como factor clave y distintivo de comunicación de una organización. Sin embargo, en la actualidad es minoritaria, aunque en el ámbito profesional (sobre todo en el campo del diseño) se sigue utilizando mucho, y en el ámbito académico algunos autores (Hatch y Schultz, 1997; Van Riel, 1997; Van Riel y Balmer, 1997) han incluido a la Identidad Visual como un componente más de la Identidad Corporativa, junto con la Comunicación Corporativa y el Comportamiento Directivo. Sin embargo, esto último también es cuestionable, ya que la Identidad Visual sería un instrumento más de la comunicación corporativa de la organización, dirigido a transmitir de forma gráfica la Identidad Corporativa e intentar influir en la formación de la imagen de la organización en los públicos.

El *Enfoque Organizacional* tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización (Simoes et al., 2005). Así, Zinkhan et al. (2001) señalan que la Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos. En este enfoque tenemos, por una parte, a aquellos autores (Chernatony, 1999; Schmitt y Pan, 1994; Van Riel y Balmer, 1997; Capriotti, 2007; Capriotti e Iglesias, 2008) que aplican los principios del *brand management* de productos y servicios a nivel de la organización como un todo. La Identidad Corporativa sería aquella vinculada a la Marca Corporativa, que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional. La identidad de una marca (*brand identity*) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado (Ind, 1997). En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás. Por otra parte, hay autores (Albert y Whetten, 1985; Dutton y Dukerich, 1991; Hatch y Schultz, 1997; Villafañe, 1999; Capriotti, 1992 y 1999; Simoes et al., 2005) que trabajan la Identidad Corporativa desde una perspectiva más vinculada a las creencias y valores esenciales y diferenciales de la organización. Así, Dutton y Dukerich (1991) la definen como aquello que sus miembros creen que es el carácter de la organización, mientras que Capriotti (1999) la define como la personalidad de la organización y Villafañe (1999) considera que la Identidad Corporativa es el “ser” de la organización, su esencia. Albert y Whetten (1985) definen la Identidad Corporativa como la naturaleza central, duradera y distintiva de una organización, y Whetten y Mackey (2002) expresan que la Identidad Corporativa son aquellos aspectos de identidad que una organización reconoce como los más duraderos y distintivos de la misma. Estas dos posiciones dentro del Enfoque Organizacional no son totalmente diferentes, sino que más bien son complementarias y están fuertemente interrelacionadas. Johnson y Zinkhan (1990) exponen que dicha identidad corporativa está formada por un conjunto de rasgos de personalidad que la organización quiere enfatizar a sus públicos.

El *Enfoque Organizacional* es mucho más rico, global e interdisciplinario que el *Enfoque del Diseño* (Capriotti, 1992 y 1999; Balmer, 2001; Hatch y Schultz, 1997; Van Riel y Balmer, 1997; Cornelissen y Elving, 2003), ya que vincula la Identidad Corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos. Este Enfoque Organizacional de la Identidad Corporativa es mayoritario en la actualidad a nivel académico, y también a nivel profesional.

Así, podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características "centrales" nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por "perdurables", entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características "distintivas" están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno.

1.2 Factores que Influyen en la Identidad Corporativa

La Identidad Corporativa de una organización estará influenciada decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa de la organización:

- *La personalidad y normas del fundador*: las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable la Identidad Corporativa de una organización. Esto es así porque el fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de las personas integrantes de la organización. Es decir, el fundador marcará con su personalidad y su normas iniciales, las líneas maestras de la Identidad Corporativa que guiará a la organización. Por ejemplo, la Identidad Corporativa de *The Body Shop* está

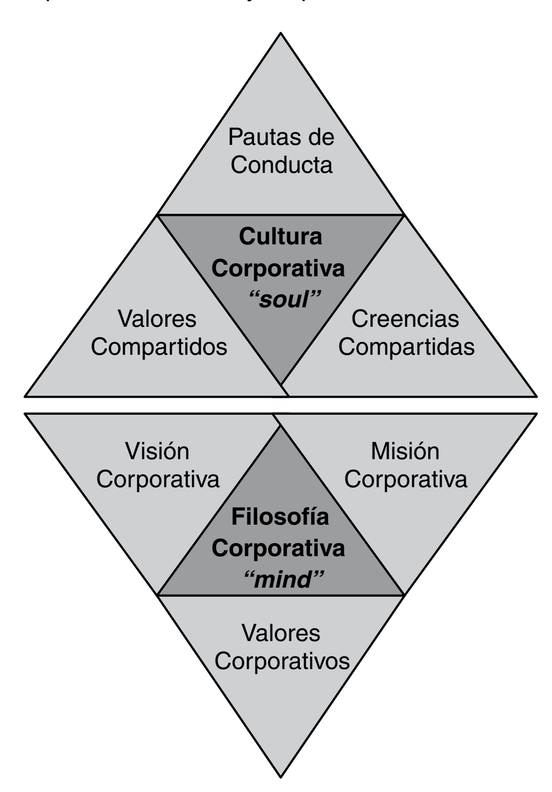
marcada decisivamente por los valores y creencias de su fundadora, Anita Roddick, o *Apple* está fuertemente marcada por el "espíritu" de Steve Jobs.

- *La personalidad y normas de personas claves*: por personas claves entendemos a los CEOs o Directores Generales que han ido sucediendo al fundador, o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas globales dentro de la organización. Puede suceder que un sucesor del fundador, ante una situación crítica de la organización, haya tomado el liderazgo de la misma y haya asumido la responsabilidad de llevar adelante la entidad bajo una serie de postulados que podrían ser similares a los del fundador (con lo cual se reforzaría las creencias y valores existentes), o bien podría adoptar unos planteamientos diferentes a los del fundador, por medio del ensamblaje de las normas antiguas como las nuevas propuestas, que son consideradas válidas para ese momento. Así, por ejemplo Jack Welch, marcó decisivamente la Identidad Corporativa de *General Electric* aunque no fue el fundador, pero sí que fue un CEO que estableció un estilo de gestión y dirección que ha llevado a la empresa a ser una referencia a nivel mundial.
- *La evolución histórica de la organización*: las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos "importantes" a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del "hacer" de la entidad. En la evolución histórica tienen gran importancia los éxitos y fracasos de la organización. Los éxitos logrados por personas dentro de la entidad marcarán valores o pautas de conducta "positivas", ya que son las cosas que se consideran que llevan al éxito. Por otra parte, los fracasos conocidos dentro de la organización sirven a los miembros para saber qué cosas no deben hacerse o qué cosas no están bien vistas. Los éxitos y fracasos más característicos son "señales" importantes en el desarrollo, afianzamiento o cambio de la Identidad Corporativa.
- *La personalidad de los individuos*: las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa. Cada individuo "aporta" su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Esas aportaciones personales interactuarán con las de los otros individuos de la organización, llegando a una imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales.
- *El entorno social*: las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la Identidad Corporativa de la misma. No hay que olvidar que todas las organizaciones están formadas por personas, y estas personas viven en una determinada cultura, y esa cultura se verá reflejada también dentro de la or-

ganización. Las relaciones interpersonales en una entidad están enmarcadas por las formas culturales de la sociedad donde se desarrollan. Por lo tanto, podemos decir que, en la escala organizacional, las personas reproducen, en cierta medida, las formas culturales adoptadas y aceptadas a nivel social.

1.3 Componentes de la Identidad Corporativa

La mayoría de los autores analizados plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera de ellas es el “alma” (*soul*) de la Identidad Corporativa y representa “*aquello que la organización realmente es, en este momento*”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (*mind*) de la Identidad Corporativa, y representa “*lo que la organización quiere ser*”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

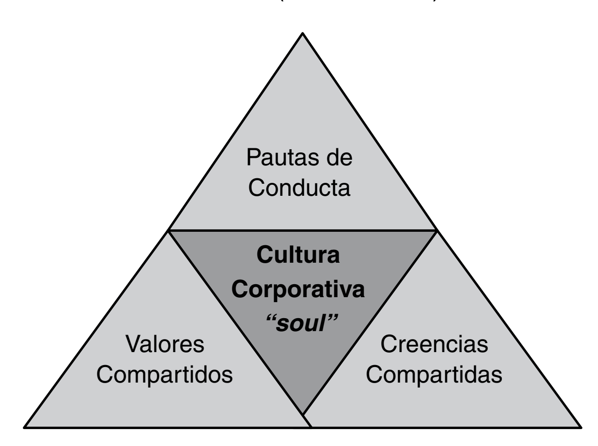


1.3.1 Cultura Corporativa

En cualquier sociedad, sea ésta antigua o moderna, existe siempre una serie de principios básicos que la mayor parte de las personas comparte y acepta, y que rigen la forma de comportarse dentro de esa sociedad, a los cuales les damos el nombre genérico de *Cultura*. Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de *Cultura de la Organización* o *Cultura Corporativa*.

Podemos definir la Cultura Corporativa como *el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos*. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

Los tres componentes de la Cultura Corporativa son: a) las *Creencias*, b) los *Valores*, y c) las *Pautas de Conducta* (Schein, 1985).



Las Creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

Los Valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

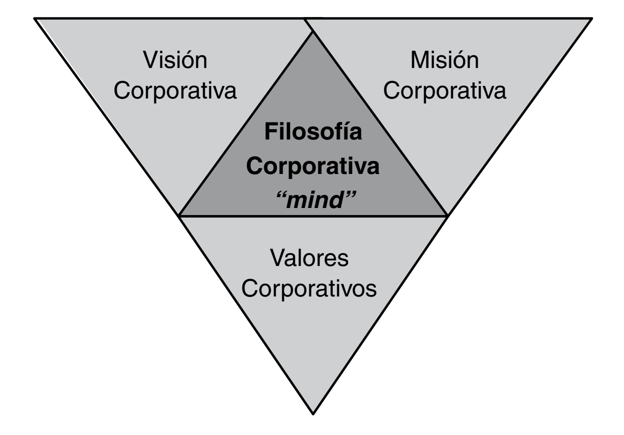
Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. Además, las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en las pautas de conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichos principios como "*formas correctas de hacer*" en la entidad. Las creencias compartidas de los empleados son las creencias "reales" de la organización, y se manifestarán, a nivel interno, en la relación entre las personas y entre los grupos, y también en la definición y elaboración de los productos y servicios de la organización. A nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos, los empleados "son" la organización, y los valores y creencias de los empleados "son" los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad.

1.3.2 Filosofía Corporativa

Los diferentes autores analizados que tratan el tema de la Filosofía Corporativa (Capriotti, 1999; Albrecht, 1996; Collins y Porras, 1995; Markides, 2000; Davis, 2002; LePla y Parker, 2002; Simoes et al., 2005) han propuesto múltiples y diversas formas de definir lo que es la filosofía de una organización. Podemos definir la *Filosofía Corporativa* como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los "*principios básicos*" (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

A pesar de la multitud de propuestas y la gran confusión semántica existente, podemos afirmar que la mayor parte de los autores sostienen que la Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: ¿*Qué hago*?; ¿*Cómo lo hago*?; y ¿*A dónde quiero llegar*? En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: a) La *Misión Corporativa*, b) La *Visión Corporativa*, y c) Los *Valores Centrales Corporativos*.



La *Misión Corporativa* es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece "qué hace" la entidad. La *Visión Corporativa* es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala "a dónde quiere llegar". Es la "ambición" de la organización, su reto particular.

Misión/Visión de *Telefónica*:

"Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las Tecnologías de Información y las Comunicaciones"

Los *Valores Centrales Corporativos* representan el "cómo hace" la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

Valores Centrales Corporativos de *Telefónica*:

- *Innovadora*: Traducimos la tecnología en algo fácil de entender y de usar. La innovación es una fuente constante de inspiración para todo lo que hacemos, tanto en nuestros servicios como en nuestros sistemas de gestión, y nos permite anticiparnos al mercado y a las expectativas de nuestros clientes.
- *Competitiva*: La innovación nos ayuda a ser más competitivos. No nos conformamos con lo que ya hemos conseguido y no hay límites a la sana ambición de ser un líder mundial de las telecomunicaciones. Nuestra obligación es ir más allá en todo lo que hacemos, sin renunciar nunca a nada.
- *Abierta*: Actuamos de forma clara, abierta, transparente y accesible con todos. Hacemos de la escucha y el diálogo una de nuestras mejores fortalezas. Somos una compañía que se implica y aprende de las realidades culturales y sociales de las comunidades en las que estamos presentes.
- *Comprometida*: Demostramos nuestro compromiso cuando cumplimos lo que decimos; cuando aplicamos de forma responsable la capacidad trasformadora de nuestras tecnologías; y cuando reconocemos que la forma de alcanzar el resultado es tan importante como el resultado en sí mismo.
- *Confiable*: Confiable es resultado de fiabilidad y confianza. La fiabilidad en todo lo que hacemos tiene que ser fuente de diferenciación, de competitividad, de liderazgo y de relación con nuestras audiencias a largo plazo. La confianza se gana, por nuestra capacidad de cumplir los compromisos adquiridos. Nuestra meta es ganar la confianza de todos.

2. Comunicación de la Identidad Corporativa

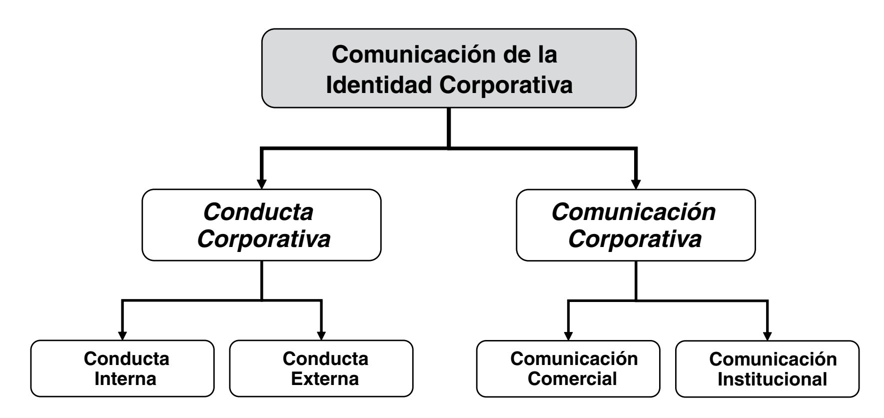
Toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, envía a su entorno un volumen determinado de información (Chaves, 1988; Bernstein, 1986). Consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Para estos, la información sobre una organización está constituida por todos los mensajes efectivamente recibidos por ellos desde la entidad.

En muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos de las organizaciones se centran solamente en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se olvida que esta actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de “contacto” de una organización con sus públicos. En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986). Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios,

los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización *todo* comunica.

Con ello, las manifestaciones o vectores comunicativos de Identidad Corporativa de las organizaciones dejan de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia entidad, para incluir otro aspecto clave: la propia conducta de la organización. Lo que los públicos piensan de una entidad es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la organización. De esta manera, todo lo que la organización *hace* adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa. Por lo tanto, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores.

Así pues, podemos hacer referencia a dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización: a) *la Conducta Corporativa* de la organización, es decir, su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el *"Saber Hacer*"; y b) *la Comunicación Corporativa*, es decir, sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el "*Hacer Saber*".



Aunque hablamos de *Conducta Corporativa* y de *Comunicación Corporativa* por separado, es conveniente destacar que, para los públicos, la información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único, que considerarán como coherente, si ambas se complementan, o como incoherente, si existen diferencias entre una y otra información. Las diferencias entre lo que la organización *"hace"* y lo que la organización "*dice que hace"* puede llegar a influir decisivamente en la formación de su imagen, ya que la coherencia informativa es fundamental, y si los públicos perciben incoherencias en el discurso de la organización, ello les llevará a dudar de los mensajes recibidos, y se guiará principalmente por el comportamiento de la entidad, sea éste voluntario o involuntario, ya que la Conducta Corporativa tiene un mayor grado de credibilidad que la Comunicación Corporativa, pues se considera más *natural*, y menos controlada.

La cantidad de aspectos que conforman estas dos grandes manifestaciones o vectores de comunicación de la Identidad Corporativa, ya sean voluntarios o involuntarios, hace que el control de la información enviada por la propia organización hacia los públicos no sea total y absoluto. De allí que las organizaciones se preocupen, cada día más, por identificar y controlar las diferentes variables de comunicación de la propia organización. La correcta identificación de las manifestaciones comunicativas de una organización es una cuestión muy importante, ya que permitirá realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control sobre ellas. Si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el Perfil de Identidad Corporativa que deseamos transmitir.

2.1 La Conducta Corporativa de la organización

Todas las acciones y comportamientos de una organización tienen una dimensión comunicativa, es decir, *hablan* de la entidad. Chaves (1988: 14) señala que "todos los recursos de la gestión regular de la entidad adquieren una dimensión 'publicitaria', y la propia actividad y sus instrumentos adoptan una 'segunda función' de ser mensajes promotores de sí mismos". Esta segunda función de comunicación transmite, esencialmente, los valores y principios de la organización. De esta manera, los públicos también obtienen información de la organización a través del hacer cotidiano de ésta. El comportamiento cotidiano debe ser considerado, pues, un canal de comunicación clave de las organizaciones y se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización.

Esta forma de comunicación está constituida por lo que la organización hace o deja de hacer (acción por omisión), o sea, todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Está vinculada al *Saber Hacer*. Es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la organización (con sus productos y/o servicios, con sus actividades y con las personas que pertenecen a la misma). La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, *diciendo* cosas sobre la entidad, y *comunicando* los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las *evidencias*, es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con otras organizaciones. Así, la Conducta Corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la organización. Es la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la organización. Todos ellos son aspectos que "*dicen*" cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con los mensajes "simbólicos" de la organización. Por ello, la Conducta Corporativa se

constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización.

Dentro de la Conducta Corporativa, podemos diferenciar entre: a) la Conducta Interna, y b) la Conducta Externa (Capriotti, 1999).

2.1.1 La Conducta Interna

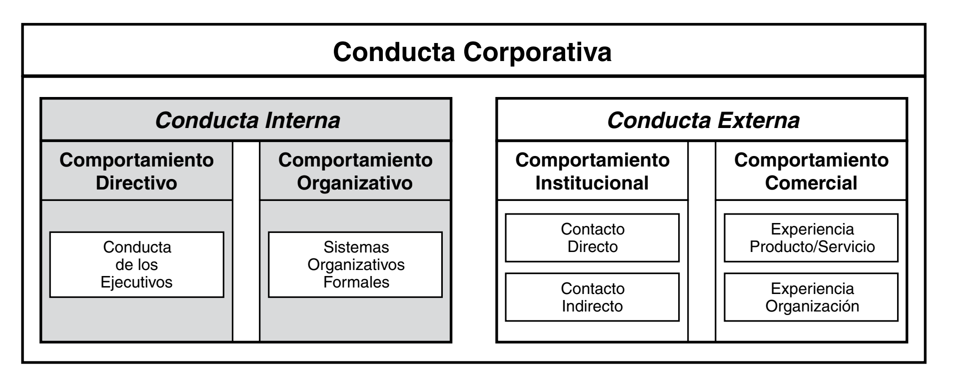
La Conducta Interna es la manera en que la organización, como sujeto, se comporta con respecto a sus miembros. Son las pautas de comportamiento o actuación cotidiana y diaria que tiene lugar "de puertas adentro" de la entidad. La organización como tal, por medio de la conducta de sus directivos y de las estructuras organizativas establecidas en la entidad, está permanentemente realizando "manifestaciones de conducta" en relación con sus empleados. Así, toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta conducta, por tanto, juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa en los empleados, ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados.

La Conducta Interna es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la Conducta Corporativa de la organización, ya que es la actuación de la organización hacia sus empleados, y luego ellos son los que tendrán la responsabilidad de comunicar "hacia fuera" de la organización, por medio de su conducta, con los públicos externos. Así, la conducta externa de la organización se manifiesta, en una proporción muy alta, por medio de la conducta de sus empleados, sean éstos vendedores, administrativos o directivos. Los empleados son el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos. Por ello, estos públicos al interactuar con los empleados consideran que se están relacionando con la entidad, y no con un empleado. Para los públicos externos de la organización, los empleados son miembros de la entidad, es decir, *son* la organización. De esta manera, se asimila el comportamiento de los empleados al comportamiento de la organización como tal. Todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá, en gran medida, en la imagen que esos públicos tengan de la entidad.

Por estas razones, la Conducta Interna de la organización debe cuidarse y desarrollarse adecuadamente, ya que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la misma. Los empleados son, tanto a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos. Además de ser los "*representantes*" de la organización, los trabajadores pueden ser considerados (y de hecho se los considera así) como "*expertos*" acerca de la misma, y sus opiniones son tomadas como referencias válidas e importantes (como información "fidedigna y de peso") en relación con la organización. Una

adecuada Conducta Interna permitirá una mayor motivación e integración efectiva de los empleados a los principios y valores corporativos, lo cual redundará en una mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización.

Dentro de la Conducta Interna, podemos hablar de dos niveles diferentes de Conducta: a) el nivel de *Comportamiento Directivo*, y b) el nivel de *Comportamiento Organizativo*.



a) El Comportamiento Directivo

El nivel de *Comportamiento Directivo* se manifiesta por medio de la actuación de las personas que ejercen cargos ejecutivos de la organización. Los directivos deben ser conscientes de que sus actos comunican (tanto o más que sus palabras) las normas, los principios y las creencias de la entidad. La propia conducta de los directivos tiene una función de "*símbolo*", ya que muestra la forma correcta de "hacer". Por ello, deben asumir las "funciones comunicativas" de acciones como:

- La conducta personal en relación a su trabajo (puntualidad, cuidado personal, etc.).
- La manera de promocionar a los empleados.
- La forma de seleccionar a sus colaboradores.
- La manera de sancionar a sus subalternos.
- La forma de evaluar el desempeño profesional del personal.
- La manera de negociar los conflictos que pudieran surgir en sus áreas de trabajo.
- La forma de relacionarse con las personas bajo su responsabilidad.
- El estilo de dirección que utiliza con sus subordinados.
- La forma de comunicar con el personal a su cargo.
- El estilo de formación que impulsa para sus empleados.
- El grado de accesibilidad que tenga el directivo para sus colaboradores.
- El grado de tolerancia de las opiniones de las personas que trabajan con el directivo.

- Los detalles personalizados que tenga con sus subalternos.
- El interés mostrado por los asuntos extralaborales de sus empleados.

Todos estos aspectos muestran, de forma cotidiana y con un alto grado de significación, las pautas que son consideradas importantes por los ejecutivos de la organización y, por lo tanto, son el elemento comunicativo más "*visible*" de la conducta interna corporativa.

b) El Comportamiento Organizativo

El nivel de *Comportamiento Organizativo* se observa por medio de los *sistemas organizativos formales* instaurados en la organización. Los sistemas formales son las estructuras y sistemas de funcionamiento establecidos por la dirección de la entidad. Son las estructuras y sistemas básicos para facilitar el correcto funcionamiento y la obtención de los objetivos generales y las metas concretas de la organización. En este sentido, toda la estructura formal que adopte una organización estará comunicando a sus miembros cosas sobre sí misma y sobre su personalidad. Podemos plantear que el Comportamiento Organizativo se manifiesta por medio de los siguientes sistemas organizativos formales:

- *La estructura organizativa*: es la organización funcional de las diferentes áreas de la entidad para llevar a cabo las tareas. Así, por ejemplo, la distribución "*física*" de las diferentes funciones (despachos de directivos, salas de empleados, ubicación por plantas, etc.) o las responsabilidades y tareas de las personas o departamentos "comunicarán" quién es más importante que quién, qué áreas son importantes y qué departamentos no, etc.
- *Las estrategias*: son las líneas globales de acción para lograr las metas de la organización. Si las estrategias globales de la entidad no marcan objetivos ambiciosos y que implican una apuesta hacia el futuro, se estará "comunicando" que se debe "*jugar sobre seguro, no arriesgarse e ir poco a poco*".
- *Los sistemas y procesos*: es la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas. Así, por ejemplo, si la dirección exige seguir detalladamente los procesos establecidos en los manuales (sin intervención de la apreciación personal), se estará "comunicando" la orientación de la organización hacia "*sigue las reglas marcadas, y no te metas*", como también "*lo importante son las reglas en sí, y no la interpretación personal de las mismas*".
- *La política de recursos humanos*: son los sistemas de contratación, formación, control y recompensa, remuneración y promoción establecidos por la dirección de la organización. Si, por ejemplo, se castiga a una persona (en la forma que sea) por el fallo de un nuevo producto o servicio que ha propuesto, se estará "comunicando" la penalización del riesgo y de la intención de innovación. Si se premia (de la forma que sea) a aquellas personas que no cuestionan nunca las decisiones de su jefe (aunque puedan ser erróneas) y se limitan a realizar

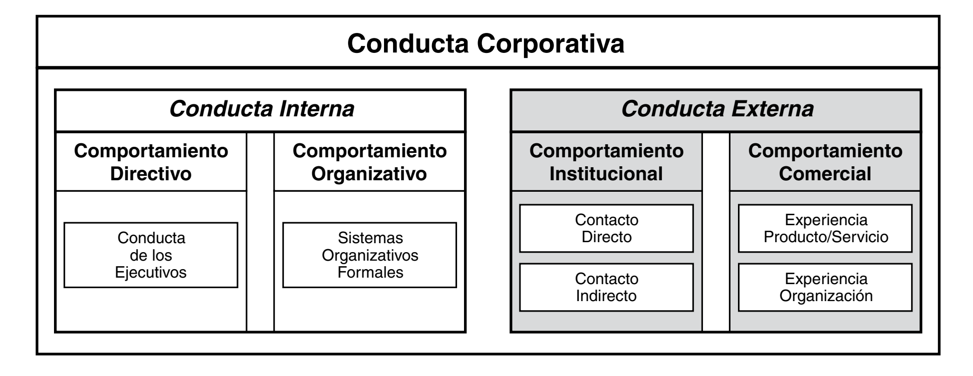
puramente las tareas que se les encomienda, entonces se estará "comunicando" que se recompensa la sumisión incondicional y la burocratización del trabajo.

- *El estilo de dirección*: es la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados. Si es un estilo basado en el liderazgo, se estará "comunicando" que en la organización los directivos están en ese lugar por su capacidad de gestión y por sus habilidades de dirección de grupos. Pero si es un estilo basado en el poder (en el mando), entonces es posible que se "comunique" que los directivos están para controlar a los subordinados para que cumplan sus tareas.
- *Los sistemas de participación*: es la manera en que la organización reconoce la importancia y facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones (en sus niveles de responsabilidad). Si se instrumentan los elementos y las situaciones necesarias para que los empleados puedan opinar sobre las actividades que les conciernen, entonces esto generará una mayor implicación de los empleados en sus respectivos trabajos, y también una mayor integración en la propia organización, puesto que se observa a la entidad como alguien que escucha y que considera importante a la persona.

Los *sistemas organizativos formales* son una forma de expresar la Conducta Interna de la organización, ya que marcan las cosas que se pueden realizar y las que están prohibidas, señalan cómo deben hacerse las cosas y cómo se "tiene futuro" en la organización. Los sistemas formales juegan el papel de "*marco organizativo*" donde se desarrollan las actividades de los empleados, y "comunican" a los empleados cuestiones relacionadas con el enfoque de la organización, con los valores y principios corporativos y con las "formas correctas" de hacer las cosas.

2.1.2 La Conducta Externa

La Conducta Externa está relacionada con todo el comportamiento de la organización "hacia fuera", con los diferentes públicos con los que se relaciona. La Conducta Externa puede ser estructurada en: a) *Comportamiento Comercial* y b) *Comportamiento Institucional*



a) El Comportamiento Comercial

El *Comportamiento Comercial* se refiere a las acciones que la organización realiza en cuanto sujeto comercial, en su faceta de intercambio mercantil con los posibles consumidores o usuarios actuales y potenciales, o con todos aquéllos que pueden intervenir en el proceso de compra o fidelización de los mismos.

Si tomamos al Comportamiento Comercial como un elemento comunicativo, la comunicación a nivel comercial no quedaría restringida solamente a las actividades propiamente de comunicación que la organización desarrolla (la visión restringida de la comunicación: la comunicación como la cuarta P del marketing, la "*Promotion*"), sino que también se debe tener en cuenta que toda la actividad de marketing es una acción de comunicación (visión amplia de la comunicación: "*Marketing Communication*"), es decir, el marketing como proceso de comunicación con el mercado, "escuchando" a los consumidores a través de las investigaciones de mercado que se realizan, y "comunicando" a los consumidores o usuarios a través de sus diferentes políticas de marketing (producto, precio, distribución, y por supuesto, promoción).

El Comportamiento Comercial de una organización se manifestaría por medio de las experiencias a nivel comercial que las personas tienen con la organización: a) *La Experiencia con los Productos y/o Servicios de la Organización*, y b) *La Experiencia con la Organización en sí misma*.

La *Experiencia con los Productos y/o Servicios* de la organización se realiza a través de su uso o consumo. En esta situación la experimentación de la entidad se establece a través de la relación *Objeto* ←→ *Persona* (*Producto/Servicio* [*organización*] ←→ *Público*), en la cual el individuo comprueba por sí mismo las particularidades de los productos y servicios, que redundará en un determinado grado de satisfacción con ellos y con la organización. A su vez, los públicos podrán comparar directamente los productos y/o servicios de las diferentes organizaciones de su entorno, lo que le facilitará la comprobación de las diferencias expuestas por las comunicaciones de las organizaciones. Esta experiencia con los productos y/o servicios de la organización se puede realizar por medio de:

- *El producto y/o servicio en sí:* referido principalmente a las características técnicas, a la utilidad, a la funcionalidad y a la calidad intrínseca de los productos y servicios que la organización ofrece.
- *La gama de productos y/o servicios:* en referencia a la amplitud o estrechez de la gama, que implicará la posibilidad de alcanzar diferentes grupos de públicos, a la vez que comunicar diferentes conceptos, para cada uno de los diferentes productos y/o servicios de la gama.
- *Cómo la entidad elabora el producto y/o servicio:* en la actualidad ha tomado especial importancia este aspecto, ya que las cuestiones de responsabilidad social y medioambientales están jugando un papel destacado en la formación de la imagen corporativa en los públicos.

Por otra parte, la *Experiencia con la Organización* en sí misma se vincula con la forma en cómo la organización "ofrece" sus productos y servicios, en referencia directa a la manera de hacer de la organización: las políticas de marketing y comerciales, los servicios ofrecidos, la atención y el trato personal que la organización presta a los individuos por medio de los integrantes de sus empleados. El contacto con la organización se establece a partir de la relación *Persona*←→*Persona* (*Empleado*[*organización*]←→*Públicos*). El individuo experimenta la conducta de la entidad a través del comportamiento de sus empleados, por lo cual la conducta de éstos puede ser considerada como la de la organización. A su vez, puede confirmar o refutar personalmente lo que las organizaciones *dicen que hacen*. La experiencia con la organización en sí misma se puede manifestar por medio de:

- Las *Políticas de Marketing*, que desarrolla la organización hacia sus diferentes consumidores o usuarios para hacer atractiva su oferta de productos y/o servicios, en la cual está presente el estilo personal de la entidad:
  - La *política de precios* que disponga para sus diferentes productos y/o servicios. Dependiendo de su ubicación dentro de una determinada "*banda de precios*", el precio "comunicará" a los públicos algunas características del producto o entidad: exclusividad o "al alcance de todos", calidad, etc.
  - La *política de distribución* que establezca para sus productos o servicios. Los lugares (su categoría, su ubicación física, su diseño, etc.) donde se decida exponer y vender los productos y servicios comunicarán, como también lo hará el sistema de distribución elegido (exclusivo, restringido o masivo). Además de ello, también se deberá tener en cuenta la importancia creciente que representa una adecuada relación con el distribuidor, puesto que en muchas ocasiones, el éxito en un determinado producto y/o servicio dependerá de ello.
  - La *política de ventas* de sus productos y/o servicios. Los sistemas de ventas utilizados por la organización transmitirán información sobre la "forma de hacer" de la misma, en cuanto a las diferentes posibilidades para acceder a los productos y servicios.
  - La *política de promociones comerciales*, como ofertas, regalos, premios, concursos u otras actividades promocionales. Los diversos tipos de promociones, y la forma en que se utilicen las mismas comunicarán a los públicos el estilo o manera de actuar y de ser de la organización.
- La *Calidad del Servicio* que da a sus usuarios o consumidores antes, durante y después del acto de compra de los productos y/o servicios. La forma en que los miembros de la organización realizan la venta del producto o servicio y la entrega del servicio:
  - *A nivel de gestión*: el acto de venta propiamente dicho, el sistema de entrega, el servicio postventa, etc., es decir, los servicios vinculados a la compra de un producto o servicio. Por ejemplo, los manuales de uso de determinados electrodomésticos vienen en varios idiomas, pero no en

español, con lo cual se da una impresión de infravaloración del consumidor hispano, aunque ello no sea así.

- *A nivel de relación*: la interacción del vendedor/empleado con el individuo consumidor/usuario, en cuanto a la atención, amabilidad, cortesía o a la falta de ellos. Así, en determinados centros los vendedores están demasiado *encima* del cliente, mientras que en otras empresas sucede todo lo contrario. En ambos casos los públicos se predisponen negativamente. De esta manera, los empleados también son, en sí mismos (con su conducta hacia los públicos) un elemento clave de la comunicación de la organización. En este sentido, un aspecto clave sería la comunicación (efectiva, clara y rotunda) al empleado sobre cuáles son los aspectos de la actividad cotidiana que transmiten la calidad de servicio a los públicos, para que ellos puedan realizar una acción decidida sobre ellos, y se mejore, de forma directa, tales "momentos de calidad".
- *La acción robótica*: dentro de la conducta comercial de las organizaciones, podríamos incluir lo que Costa (1992) denomina la *acción robótica*, que consistiría en la prestación de servicios de la entidad por medio de máquinas, como en los casos de cajeros automáticos, expendedoras de bebidas y tabaco, etc. Esta prestación requeriría una serie de condiciones para una correcta adaptación de la persona a la relación: accesibilidad, funcionalidad, facilidad de uso, rapidez y posibilidad de rectificación en caso de equívocos.

Todos los aspectos señalados (que aquí se han explicado separadamente con un fin didáctico) conformarían una unidad de actuación a nivel comercial, por lo que deberían ser vistos desde una perspectiva integrada, en la cual cada uno de ellos se interrelaciona e interinfluencia con los demás, generando así una sinergia de actuación comercial, que podrá ser positiva (si la actuación es coherente) o negativa (si la acción es incoherente).

b) Comportamiento Institucional

El *Comportamiento Institucional* son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural, político, etc., que realiza como sujeto integrante de la sociedad. Es una conducta en cuanto sujeto social (como "*persona*") no ya dentro del ámbito mercantil (venta o intercambio de bienes y servicios) sino dentro del campo social de la comunidad en la que vive y se desarrolla. Es una relación *Institución←→Público*, de carácter directo o indirecto (ya que puede haber un contacto directo, pero también puede existir un contacto no personalizado, como la observación de una conducta de la organización por parte de los públicos), que representa una pauta clara del comportamiento de la organización.

Este Comportamiento Institucional se realiza (y se observa como tal) por medio de la toma de una posición pública de la organización sobre cuestiones de interés comunitario, el apoyo (con recursos económicos, humanos o técnicos) y

la realización de actividades de carácter social, cultural, político, etc., que lleva a cabo la organización. Es decir, podemos observar el Comportamiento Institucional como un esfuerzo de una organización en asumir su responsabilidad social ante el conjunto de la sociedad. Las organizaciones, cada vez más, empiezan a asumir que son entidades "públicas" y que tienen un rol social que jugar, y no sólo comercial.

Esta Conducta Institucional parte de una posición básica de *Ética Corporativa*, con un compromiso de la organización hacia unos determinados valores sociales en relación con su actividad, como pueden ser los "derechos de igualdad de oportunidades y no discriminación", el "respeto y cuidado del medio ambiente", la "no explotación de mano de obra infantil", la "participación y colaboración ciudadana", el "respeto a las normas y costumbres locales", etc. Esta Conducta Ética se observará en la elaboración de los productos/servicios de la organización, selección de las materias primas, procesos de distribución y de venta de los productos, y colaboración y apoyo de acciones tendientes a mejorar esos aspectos.

El Comportamiento Institucional tiene su primera y más directa expresión en el contacto directo de la Organización con las personas (*Institución*[*Organización*]←→*Públicos*). Esta es una relación directa y "personal" en la que los públicos pueden "comprobar" el comportamiento de la organización en cuanto tal, como sujeto social. Esto se da en acciones tales como las visitas a la entidad por parte de colectivos de personas (donde se les "explica" cómo es la organización), en la organización de actividades y actos, como aniversarios, inauguraciones, premios, debates públicos, seminarios, conferencias, etc. (en los que los públicos pueden observar la posición o las ideas de la organización) o incluso en la participación en ferias de muestras (en las que la organización se presenta como tal, y se relaciona como institución).

El Comportamiento Institucional de la Organización se manifiesta, además, en su relación indirecta con la sociedad en la que se encuentra. Es decir, los públicos pueden observar la conducta de la organización, no ya como participantes de la relación, sino "desde fuera", como observadores del comportamiento de la entidad, por medio de:

a) La *relación de la organización con otras entidades*, como pueden ser empresas, asociaciones o instituciones públicas. En este caso, una acción determinante es el *lobby*, considerado como una toma de posición de la organización sobre una causa determinada (por ejemplo, en la Unión Europea, las cuotas de producción por países de determinados productos), que lleva a un conjunto de acciones tendientes a ejercer influencia sobre las entidades con poderes de decisión sobre tales aspectos. En el lobby, un aspecto fundamental que llevará asociado su acción es que, aun cuando se defienda un beneficio propio para la entidad, tal beneficio deberá estar subordinado o supeditado al logro de la *causa global* que beneficiará a toda la sociedad.

b) La *relación con la Opinión Pública,* por medio de su aportación o participación en temas de interés general para la comunidad, a través de las acciones de patrocinio. Esta actividad puede considerarse desde una perspectiva diferente al simple intercambio comercial entre patrocinador y patrocinado, introduciendo un factor clave en el desarrollo de la actividad: *el interés general*. El acto de patrocinar un acontecimiento pasa a tener, como premisa inicial, la idea de aportar soluciones, de contribuir a una causa de interés general en la sociedad. De esta manera, el patrocinio adquiere una dimensión diferente, un estatus propio como actividad, vinculada al carácter y a la vocación social de la organización y a su inserción y aceptación social, sin que ello vaya en detrimento de la actividad como instrumento comunicativo de la entidad.

2.2 La Comunicación Corporativa de la organización

La comunicación de una organización es un fenómeno complejo y multidimensional, difícil de definir en razón de las diversas formas que puede adoptar y como consecuencia de las distintas causas a las que puede servir. Por esta razón, entre todas las definiciones existentes es muy difícil encontrar una que sea ampliamente aceptada. Es más, diríamos que, en la práctica, cada autor introduce su propia definición, lo cual permite observar la dificultad que implica definir tal concepto.

Además, las definiciones no han sido ajenas a la pugna entre la visión “profesionalista” y el enfoque “academicista”, lo cual ha generado que, a través del tiempo, se hayan ido consolidando dos formas, próximas pero diferentes, de concebir la comunicación en las organizaciones. En la primera de ellas, se enfoca la comunicación como actividad profesional (la gestión de las actividades a desarrollar y los medios para hacerlo), mientras que el enfoque más académico, proveniente principalmente desde el ámbito universitario, incide en la idea de disciplina científica (la comunicación como una función transversal y fronteriza en las organizaciones).

Desde hace más de 20 años, más allá de las tradicionales definiciones de *Publicidad* y de *Relaciones Públicas*, han proliferado gran cantidad de expresiones relativas a la comunicación de las organizaciones, para explicar la visión global de la comunicación y la gestión de los activos intangibles, en términos de comunicación holística de una organización. Algunos de estos conceptos son los de *Comunicación Global* (Reinares y Calvo, 1999), *Comunicación Corporativa* (Costa, 1995; Capriotti, 1994 y 1999; Van Riel, 1997), *Comunicación Integrada* (Capriotti, 1992), *Corporate* (Villafañe, 1993 y 2000), ó *Comunicación Organizacional* (Castillo, 2005).

De esta manera, en los últimos años se impone la visión de una comunicación holística e integrada, que incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización, en contraposición con la fragmentación de la comunicación en las organizaciones, producto de las discrepancias entre autores cuando intentan acotar y defender posiciones, creando una visión fragmentada. Así, se observa que la fragmentación es un obstáculo para que las organizaciones controlen y

gestionen su comunicación con la eficiencia y coherencia con que controlan y gestionan sus otros recursos estratégicos.

La expresión *Comunicación Corporativa* ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar a la comunicación de carácter institucional de una organización. Para nosotros, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. En nuestro caso, proponemos una visión global y sintetizadora de la Comunicación Corporativa desde una perspectiva holística, definiéndola como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este "sistema global de comunicación" no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (*Organización←→Públicos*), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. Así, queda de manifiesto que la comunicación de una organización no tiene un enfoque puramente persuasivo (como instrumento de la organización para orientar la opinión de los públicos), sino fundamentalmente una perspectiva más orientada hacia un enfoque relacional (la comunicación como una forma de "poner en contacto" a la organización y sus públicos).

Está ligada al *Hacer Saber*. Es decir, se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. Es lo que la organización *dice que hace* sobre sí misma. Su objetivo principal es funcionar como un canal de comunicación para establecer relación y vincularse con los diferentes públicos de la entidad. Es decir, está constituida específica y exclusivamente para "comunicar", transmitir información de forma voluntaria y planificada, a diferencia de las informaciones transmitidas por medio de la conducta corporativa, que son de naturaleza secundaria, es decir, son el resultado *residual* de la conducta de la organización.

Todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan unos objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa –de apoyo a las ventas, de información al consumidor, de información general, etc.–, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la entidad. Así, la información en el punto de venta tiene como objetivo primordial conseguir que el consumidor se decida por un determinado producto de una entidad, pero también está colaborando en la comunicación de la identidad de la organización, por medio de cómo sea presentada o del estilo comunicativo utilizado. Por tanto, toda la acción comunicativa de una organización puede ser considerada como acción de transmisión de los principios, valores o atributos de Identidad Corporativa.

Toda la *Comunicación Corporativa* de la organización debería ser vista, también, como una acción generadora de expectativas en los públicos, en cuanto que señalan lo que se puede esperar de los productos o servicios de la organización, como también con respecto a lo que se puede esperar de la organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Estas expectativas enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos, y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización, en función del nivel de correlación que se generaría entre la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación, y los deseos y necesidades reales de los públicos. Por tanto, es fundamental que la Comunicación Corporativa tenga un alto grado de correlación con la Conducta Corporativa, para evitar desfases a nivel de expectativas.

2.2.1 Componentes de la Comunicación Corporativa

Desde hace ya muchos años, los académicos y también los profesionales de la comunicación han diferenciado las diversas formas o componentes de comunicación corporativa en base a dicotomías: comunicación "*above de line*" y comunicación "*below the line*"; *Publicidad* y *Relaciones Públicas*, c*omunicación de marketing* y *comunicación corporativa*, etc. Estas diferenciaciones han estado basadas, fundamentalmente, en la utilización de técnicas de comunicación distintivas por cada una de ellas.

Etxebarría (1999) diferencia la comunicación de una organización en "*Publicidad*" y "*Relaciones Públicas*", destacando que las técnicas referidas a la organización son más propias del ámbito de las Relaciones Públicas, y las técnicas referidas al producto están más vinculadas al campo de la Publicidad. Se interpreta que el referente de la primera es la organización y el de la segunda es el producto. Habla de la empresa moderna como la unión de dos dimensiones que se desarrollan por medio de una serie de técnicas, algunas de ellas tendrán como referente a la empresa, otras al producto, pero incluso la misma técnica puede tener ambos referentes según a quién preste el servicio. Tendríamos pues, según el autor, un conjunto de técnicas más en la línea de las Relaciones Públicas y otras más en la línea de la Publicidad, aunque esta división es sólo un punto de partida. Por su parte, Canilli (1995) también divide la comunicación de una organización entre *Publicidad* y *Relaciones Públicas*, aunque en este caso, la autora no se limita a diferenciarlas en base a las técnicas de comunicación utilizadas, sino que las distingue en función de un grupo diverso de aspectos, como son la finalidad, los objetivos que buscan, los públicos a los que se dirigen, los medios y soportes, el lenguaje y los mensajes utilizados, los resultados obtenidos, el sistema de medición y la temporalidad. Un aspecto muy importante a tener en cuenta, según Canilli (1995), es el carácter complementario de ambas formas, puesto que según la autora, la Publicidad nunca actuará en sentido contrario a la empresa aunque se centre en los productos, y las Relaciones Públicas no actuarán sin tener en cuenta a los productos y la comunicación que se haga de ellos.

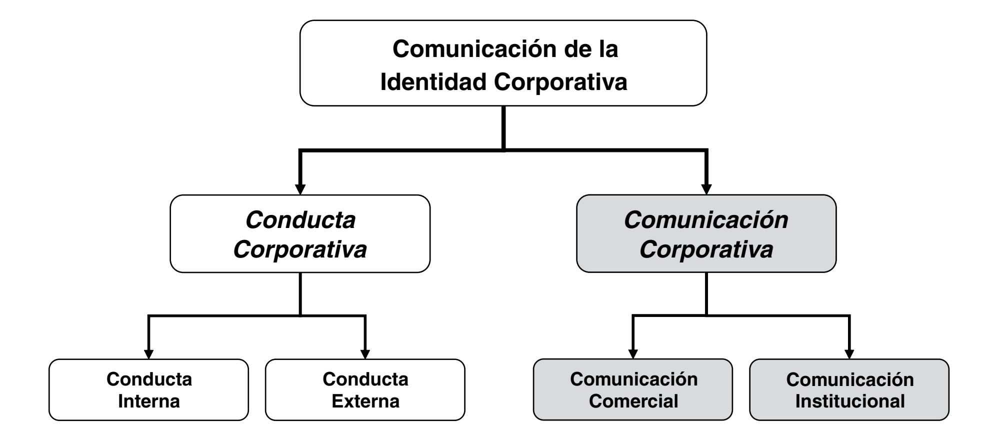
La división tradicional de la comunicación de una organización en *Publicidad* y *Relaciones Públicas* es evidente que está desactualizada. La Publicidad aparece como forma cada vez más diluida dentro de la comunicación comercial o de marketing, y sobre todo en el panorama dibujado por las nuevas tecnologías, que están llevando a la convergencia de las formas publicitarias y otras formas de comunicación comercial. Por su parte, las Relaciones Públicas, si se entienden en sentido amplio, hacen referencia a una visión holística de la organización como sujeto, y las técnicas utilizadas para comunicar como tal son múltiples y sujetas a la creatividad y posibilidades comunicativas.

Por otra parte, Arranz (1999), al igual que Villafañe (1999), diferencian entre Comunicación de Marketing y Comunicación Corporativa; la primera de ellas (la *Comunicación de Marketing*) incluiría un conjunto de técnicas como la publicidad, el marketing directo, el merchandising, el patrocinio y la promoción de ventas, entre otras. La segunda (la *Comunicación Corporativa*) se apoya en una serie de técnicas de comunicación como la relación con los medios de comunicación, las relaciones institucionales, la gestión de la imagen, el mecenazgo y los actos, entre otras. Así, a pesar de utilizar una nueva terminología, estos autores reproducen las diferencias entre Publicidad y Relaciones Públicas, basadas en el uso de diferentes técnicas de comunicación.

Sin embargo, la diferenciación realizada por los diversos autores en base a las técnicas de comunicación distintivas es muy cuestionable. Se puede utilizar la publicidad para vender un producto o para hablar sobre los valores de la organización. También se puede hacer una nota de prensa para informar sobre el lanzamiento de un nuevo producto o para exponer el punto de vista de la entidad sobre una problemática social. Y así con todas y cada una de las diversas técnicas de comunicación existentes. Es decir, las técnicas de comunicación no responden a una categoría de comunicación "*per se*". Las técnicas pueden ser utilizadas en cualquiera de las distintas formas de comunicación corporativa.

Es necesario, pues, buscar una diferenciación más adecuada que se ajuste a las nuevas perspectivas del entorno comunicativo de las organizaciones. En nuestra opinión, la diferencia entre ambas formas de comunicación no se sustenta en las técnicas empleadas (como sostienen algunos autores), sino que estaría basada en las formas de relación comunicativa que la organización establece con sus públicos y con su entorno (Capriotti, 1992 y 1999). La comunicación de las organizaciones se tiene que adaptar a los cambios en el entorno (saturación y homogeneización de la oferta comercial, cambios cualitativos en los públicos y en el entorno, etc.), y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial (basada principalmente en la búsqueda del intercambio comercial). Se hace necesario realizar, también, una comunicación en la que la organización hable sobre sí misma, como *institución*, como sujeto integrante de la realidad social, como "persona" dentro de la sociedad.

En función de ello, identificamos dos grandes formas comunicativas que componen la Comunicación Corporativa: la *Comunicación Comercial* y la *Comunicación Institucional*.



La *Comunicación Comercial* es toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales, así como a aquéllos que influyen en el proceso de elección y/o compra, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización y la fidelidad de los clientes o usuarios.

La *Comunicación Institucional* se refiere a toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social.

Así pues, desde nuestra perspectiva, la diferenciación fundamental entre *Comunicación Comercial* y *Comunicación Institucional* vendría determinada por tres cuestiones: a) el "Lenguaje/Discurso" que la organización utiliza para presentarse ante sus públicos, y b) el "Objetivo" que se persigue, y c) los "Públicos" a los que se dirigen. Esta distinción nos permite comprobar como las "técnicas" no definen una actividad determinada (como afirman muchos autores), sino que son herramientas utilizables en diferentes formas de comunicación, en función del discurso que adopte la organización, los objetivos que se deseen obtener y de los públicos con los que se desee comunicar.

	Comunicación Comercial	***Comunicación Institucional***
Lenguaje / Discurso	La organización se presenta básicamente como un sujeto económico, que se encuentra en un determinado entorno competitivo.	La organización se presenta como un sujeto social, que forma parte de una sociedad, de un tejido social con el que se relaciona.
Objetivos	• Lograr que los Públicos conozcan los productos y/o servicios de la organización, sus características, aspectos distintivos y sus beneficios. • Generar credibilidad y confianza hacia los productos/ servicios de la organización, obteniendo una reputación favorable para los mismos. • Obtener el uso o consumo de los productos y/o servicios de la entidad, y el mantenimiento en el tiempo de dicha relación o intercambio (la fidelización)	• Lograr que los Públicos conozcan la organización, que sepan sus valores, sus principios, su forma de actuar y las aportaciones que realiza a la comunidad. • Generar credibilidad y confianza hacia la organización, obteniendo una reputación de fiabilidad y respetabilidad de la organización en cuanto tal. • Obtener la aceptación e integración social de la compañía, que los Públicos la consideren un miembro “útil” para la sociedad y la integren como un individuo más.
Públicos	Grupos implicados en el proceso de elección y/o compra o consumo de productos o servicios: • Consumidores • Prescriptores • Compradores • Influenciadores • Distribuidores y Proveedores • Etc.	Grupos que pueden afectar el funcionamiento y el logro de los objetivos a nivel corporativo: • Empleados • La Comunidad Local • Medios de Comunicación • Entidades Gubernamentales • Inversores y Accionistas • Etc.

CAPÍTULO 2

Los canales de la Comunicación Corporativa

1. Los tres niveles de la Comunicación Corporativa

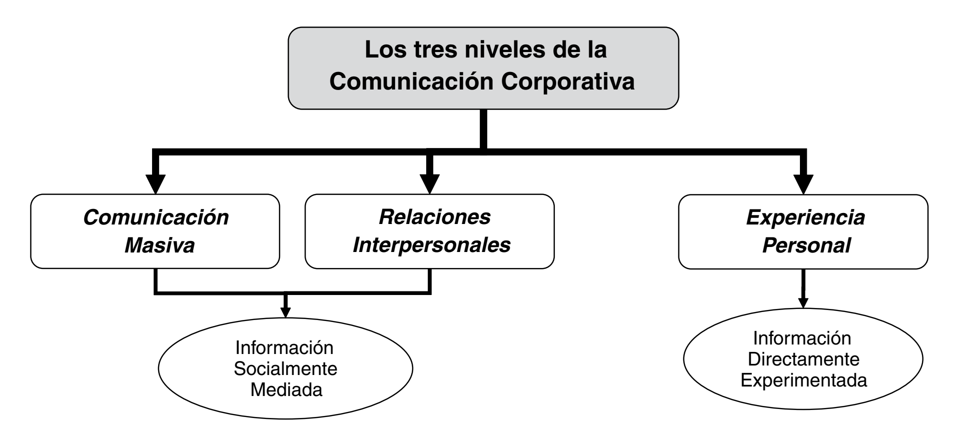
A finales de la década de los 40 (más precisamente en 1948), Paul Lazarfeld y un grupo de colegas publicaron un libro (*The People Choice*) en el cual sugerían que la influencia de los medios de comunicación masivos era menos directa que lo que se suponía en aquella época. Y planteaba que las influencias de los medios de comunicación primero llegaban a los líderes de opinión y que estos, posteriormente, hacían circular la información que habían recibido a aquellos en los que influían. A este proceso lo denominaron "*the two-step flow of communication*". Haciendo un juego de palabras con el nombre de esa teoría, en este capítulo vamos a plantear que una organización dispone de tres grandes canales de comunicación para comunicarse y relacionarse con sus diferentes públicos; o visto desde otra perspectiva, los públicos disponen de tres grandes fuentes de información sobre una organización: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. A esto lo hemos denominado "los tres niveles de la comunicación corporativa" (*the three-step flow of corporate communication*). Por medio de estos tres canales de comunicación, los públicos obtienen dos tipos de información sobre las organizaciones: *información socialmente mediada* e *información directamente experimentada*.

Al hablar de *información socialmente mediada*, nos estamos refiriendo aquella información que llega a las personas previamente "filtrada" por otras fuentes de información. Dichas fuentes no se limitan a ser meros transmisores sino que actúan como "filtros" de la información, realizando un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que les llega desde la propia organización o desde otras fuentes. Así, la información que llega a los públicos es una información previamente *manipulada* por los canales según sus pautas.

La *información directamente experimentada* es aquélla obtenida por medio de la experiencia personal de los individuos con las organizaciones. Los miembros de los públicos pueden entrar, en un determinado momento, en contacto directo y personal con las organizaciones. De esta manera, los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo las posibles desviaciones entre el "*hacer*" y el "*decir*" de las organizaciones.

Así pues, podemos diferenciar tres niveles de comunicación de una organización con sus públicos, relativos a las fuentes o canales de información: a) *la Comunicación Masiva*; b) las *Relaciones Interpersonales*; y c) la *Experiencia*

Personal. Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de *información socialmente mediada*, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la *información directamente experimentada*.



Es conveniente destacar que la transmisión de información es, en sí misma, un ejercicio de influencia que las fuentes realizan sobre los miembros de los públicos. Por ello, no podemos hablar de los canales de información sin referirnos a la influencia que los canales ejercen sobre los públicos por medio de la información.

1.1 El nivel de la Comunicación Masiva

A través de las comunicaciones masivas, los miembros de los públicos obtienen información relativa a las organizaciones, ya sean los mensajes que crean y envían las entidades, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización. Este nivel engloba todos los mensajes que la organización envía a sus públicos a través de los medios de comunicación masivos, pero también hace referencia a todas las informaciones difundidas masivamente, que provienen de los competidores, del sector al que pertenece la organización, e incluso los mensajes de carácter general que puedan afectar a la organización. La información que los individuos pueden obtener de los medios de comunicación puede dividirse entre:

- Los *mensajes comerciales* de una organización y de sus competidores (publicidad, patrocinio, product placement, etc.), mensajes que son altamente controlables por los anunciantes, pero que son antagónicos con los de la competencia, lo cual puede llevar a una neutralización de contenidos. En la elaboración de estos mensajes no interviene el medio, por lo cual son reconocidos por los públicos como información de las organizaciones.

- Las *noticias*, es decir, las informaciones consideradas por los públicos como propias del medio. Aquí cabe señalar la importancia de las organizaciones como productoras de noticias, no ya en el sentido de requerir la atención de los medios, sino también como proveedoras de información en formato de noticia (*publicity*) para los medios de comunicación.

Todas las informaciones que llegan al individuo pueden estar en consonancia o en disonancia con las emitidas por la organización, lo que puede generar un refuerzo (si están en consonancia) o una discrepancia (si son disonantes) con los mensajes de la entidad y, en consecuencia, pueden afectar de alguna manera la imagen de la entidad. Habermas (1986) reconoce la importancia de las comunicaciones masivas para la formación de las opiniones, señalando que los procesos de comunicación de los grupos están bajo la influencia de los medios de comunicación de masas, ya sea directamente o a través de la mediación de los líderes de opinión.

Las comunicaciones masivas se caracterizan por ser *unidireccionales*, ya que los públicos no tienen posibilidad de responder a los mensajes; por ser *indirectas*, pues existe un artefacto técnico (el propio medio de comunicación) entre el emisor y el destinatario, y por ser *distantes*, debido a la poca o nula implicación afectiva del destinatario.

Martínez Nicolás (1993), en un interesante artículo sobre los efectos de los medios de comunicación, desarrolla la idea de que la influencia de la información que los individuos obtienen de los medios masivos dependerá de la dependencia que los sujetos tengan con respecto a los medios, y del uso que hagan de ellos, en la cual vincula directamente dos líneas de investigación complementarias de la comunicación de masas: *la teoría de la dependencia* (Ball-Rockeach y DeFleur, 1976; DeFleur y Ball-Rockeach, 1982; Ball-Rockeach, 1985) y *la teoría de los usos y gratificaciones* (Blumler y Katz, 1974; McLeod y Becker, 1981; Rosengren et al., 1985).

Ball-Rockeach (1985) define la dependencia de los individuos con respecto a los medios como una relación en la que la capacidad de los individuos para conseguir sus objetivos es dependiente de la información proveniente de los medios masivos, capaces de crear, recoger, procesar y difundir dicha información. Ball-Rockeach y DeFleur (1976) señalan que el grado en que la audiencia dependa de la información de los medios es una variable central para comprender cuándo y por qué los mensajes de los medios modifican las creencias, los sentimientos o los comportamientos de la audiencia.

Esta proposición proviene de una doble constatación. Por una parte, que a medida que aumenta la complejidad de las sociedades, los sujetos pierden contacto con el sistema social como totalidad, por lo que el conocimiento directo acerca de lo que está sucediendo en la sociedad es menor y, para comprender y actuar en el mundo, se hace necesario estar en disposición de conocimientos que exceden la esfera vivida personal y directamente por los individuos. Por otra

parte, en las sociedades complejas los medios masivos han ido adquiriendo el carácter de instituciones privilegiadas en el procesamiento, elaboración y difusión de información, cuya consolidación vendría a responder a la necesidad de una mayor demanda de comunicación masiva por parte de la sociedad, a medida que se iba complejizando.

Así, la dependencia de los individuos de los medios es consecuencia de una situación en la que la experiencia individual de la realidad social es en muchas ocasiones limitada, en relación con la parte de ella que cada uno de nosotros conoce por mediación de *los mass media*. Uno de los efectos más estudiados de esta situación es el de la "*agenda-setting*", es decir, el establecimiento de los temas públicos notorios (la agenda pública) por parte de los medios (Mc Combs, 2005). Toda esta situación es la que permite presuponer que los medios pueden tener efectos significativos sobre el individuo; efectos que son en gran medida probabilísticos, es decir, cuanto menor sea la experiencia personal del sujeto y las interacciones con otros individuos, será más probable que una persona dependa de los medios para obtener información y que ésta logre modificar sus conocimientos, sentimientos o conducta. Pero Ball-Rockeach (1985) también toma en cuenta otros factores más allá de las cuestiones sociales e históricas del sistema comunicativo y de la sociedad actual, como son las metas y objetivos del individuo y la percepción de la utilidad de los medios para satisfacerlos.

De esta manera, los medios se establecen como un canal que puede ejercer una importante influencia en los públicos de la organización, ya que proveen al individuo de informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal, y fundamentalmente del entorno general, por lo que contribuyen a conformar la realidad general en la que vive el sujeto. Así, por ejemplo, al difundir una denuncia de una organización ecologista contra una empresa petroquímica por la contaminación que realiza en una determinada zona, los medios de comunicación están contribuyendo de manera decisiva a la formación o modificación de la imagen de dicha empresa. Más aún, es importante considerar la influencia que pueda tener la generalización de esa noticia hacia el polo o *cluster* petroquímico en el que está situada la empresa, ya que se puede pasar del sujeto individual (la empresa denunciada) para hablar del sector petroquímico, por lo cual todas las demás empresas del sector verán perjudicada su imagen por la atención y el tratamiento que los medios de comunicación puedan dar al tema. De este modo, la información proporcionada por los medios a los individuos puede influir, tal vez de manera decisiva, en la imagen de las organizaciones.

Complementaria con la teoría de la dependencia, la investigación de los usos y gratificaciones pone el énfasis en los condicionantes que determinan el uso concreto que realizan los individuos de los medios de comunicación como fuente de información para satisfacer sus necesidades.

El modelo del comportamiento comunicativo de los individuos partiría de la existencia de unas necesidades, cuyo origen sería diverso en función de las características de la sociedad, de la posición social que el sujeto tiene en ella y de

sus características personales. Dichas necesidades se materializan en objetivos concretos que los individuos intentan resolver acudiendo al uso de los medios de comunicación, ya sea por ausencia de otras opciones o porque perciben como útil esa alternativa (expectativas de gratificación buscadas). Del uso que hagan de los medios se derivará o no una gratificación (cumplimiento o no de las expectativas de uso) de las necesidades iniciales.

Aplicada al ámbito de la comunicación corporativa, podría plantearse el caso de que, por ejemplo, un individuo quiere invertir sus ahorros en la compra de acciones de una determinada empresa (*objetivo*). Si considera que la prensa especializada de negocios (*Cinco Días, Negocios, Expansión, Dinero*, etc.) puede aportarle información sobre los aspectos claves de dicha organización para poder hacerse una idea de ella (*expectativa de gratificación buscada*), entonces probablemente recurrirá a la lectura de esa prensa (*uso de los medios*). Del uso que haga de los medios de comunicación puede derivarse una determinada gratificación. Si la gratificación obtenida no se corresponde con la deseada, el sujeto modificará probablemente sus creencias sobre esos medios, a la vez que buscará información de nuevas fuentes. Si, por el contrario, la gratificación obtenida es acorde con la buscada, el individuo reafirmará a dichos medios como fuentes de información válidas para dichos fines, con lo cual la imagen de la organización en el sujeto puede verse afectada por la información obtenida a través de los medios de comunicación.

Ambas teorías, la de la dependencia y la de los usos y gratificaciones, pueden ser consideradas como complementarias en el estudio del uso de los medios que hacen los miembros de los públicos de una organización como fuente de información, ya que la primera se establece desde una perspectiva sociológica para comprender la relación entre los individuos y los medios de comunicación en las sociedades contemporáneas, mientras que la segunda pone el énfasis en el estudio de los condicionantes del uso de los medios a nivel microsocial y psicológico. Del uso que hagan los individuos de los medios de comunicación como fuente de información sobre una organización se podrá derivar la posible influencia de los medios masivos sobre la imagen de la misma.

1.2 El nivel de las Relaciones Interpersonales

Un segundo canal de información para los públicos son las relaciones interpersonales. La influencia recíproca ejercida por las personas en su relación cotidiana es cada vez más reconocida y estudiada, lo que ha dado origen a muchas investigaciones sobre las formas y características de dichas influencias. Las relaciones entre las personas y entre los grupos influencian en grado superlativo en la forma en que los individuos perciben el mundo que les rodea.

Su gran importancia para la formación y modificación de las opiniones fue ya destacada por el interaccionismo simbólico (una de las corrientes de investigación relevantes en psicología social), que hizo de la interacción su concepto central, dándole la categoría de elemento principal en la formación del significado de los

objetos y de las acciones humanas. Blumer (1982) señala que los grupos desarrollan su vida en un continuo ensamblaje de las acciones de sus miembros, las cuales se producen en respuesta o en relación con las de otros sujetos, y de esta manera la interacción es un proceso que forma el comportamiento humano. Así pues, la interacción personal marca, enmarca, limita o expande las posibilidades interpretativas de los miembros de un público. Por otra parte, la teoría de los dos escalones de la comunicación (*two step flow of communication*) (Lazarfeld et al., 1948) también destaca la importancia de las relaciones interpersonales. De acuerdo con uno de los postulados de esta teoría, las personas resultan más influenciadas por las relaciones personales que mantenían con otros sujetos, que por los *mass media*, y que estos cumplían la función de ser un refuerzo de las actitudes preexistentes.

Los individuos, en el devenir diario, interactúan con otros sujetos, intercambiando información y ejerciendo una influencia mutua, intencionadamente o no. En la interacción cotidiana, las *relaciones interpersonales* juegan un papel importante en la formación y modificación de la imagen de una organización, ya sea por la influencia del propio canal o bien por el contenido de la información transmitida (Woodruff, 1972), aunque no es posible separar ambas influencias, ya que se encuentran mutuamente ligadas. La interacción entre las personas se caracteriza por ser: *directa*, ya que no hay medios técnicos entre emisor y destinatario; *bidireccional*, debido a la posibilidad de respuesta inmediata del destinatario; y *fuertemente emocional*, debido a la existencia de proximidad entre el emisor y el destinatario y a los afectos existentes entre ambos.

Así, la imagen de una organización que tenga un individuo determinado puede influir en la imagen que otras personas tengan de esa entidad. Por ejemplo, si un empleado de *Carrefour* tiene una buena o mala imagen de la empresa, en su interacción cotidiana con los miembros de su familia o con sus amigos actuará de una determinada manera y transmitirá información sobre la entidad acorde a la imagen que posea de la misma. Ello podrá influir en la imagen que sus familiares y sus amigos se formen de *Carrefour*.

Dentro de las relaciones interpersonales, cabe destacar la importancia e influencia que los grupos pueden tener, como fuentes de información, para los miembros de los públicos. Algunos autores (Bearden y Etzel, 1982; Hawkins et al., 1989; Bearden et al., 1989; Childers y Rao, 1992) prefieren utilizar la noción de grupo de referencia para el estudio de la influencia de los grupos en los individuos, debido a que el concepto de grupo de pertenencia no ha logrado explicar totalmente las diferencias existentes, en muchos casos, entre las normas y valores del grupo y la conducta del individuo.

El grupo de referencia puede ser definido como una persona o grupo de personas que influyen significativamente en la conducta de un individuo (Bearden y Etzel, 1982). Bearden et al. (1989) señalan dos tipos de influencias que el grupo de referencia puede ejercer sobre los individuos: informativa y normativa.

- La *influencia informativa* se refiere a la tendencia a aceptar la información que nos llega de otros sujetos como evidencia de la realidad. Puede darse a través de la información transmitida por alguien, o bien por medio de inferencias a partir de su conducta manifiesta.
- La *influencia normativa* es la tendencia a adecuarse a las expectativas de los otros. Dentro de las influencias normativas se pueden reconocer dos tipos: utilitarias y de identificación. La influencia utilitaria es la búsqueda del individuo del cumplimiento de las expectativas que los otros sujetos tienen acerca de él, con el fin de obtener recompensas o evitar castigos. La influencia de identificación se presenta cuando el sujeto utiliza las normas y valores del grupo como guía de su propia conducta. La influencia normativa puede ser considerada también de tipo informativa, ya que el sujeto obtiene del grupo, en su interacción, información sobre cuáles son las pautas a seguir en relación con una conducta adecuada y acorde a la del grupo.

De esta manera, como afirma Rodrigo (1989), el grupo no sólo funcionaría como canal de comunicación, sino también como fuente de presión para adaptarse al modo de pensar y actuar del grupo, y como base de apoyo social al individuo. De acuerdo con ello, la obtención de información por parte de los públicos a través de los grupos de referencia se revela como muy importante para la imagen de una organización, ya que no sólo obtienen información sobre las organizaciones y sus productos y servicios, sino también información sobre normas, valores y pautas de conducta necesarias para la vida cotidiana en el grupo.

En el ámbito de los grupos de referencia, es importante mencionar a los líderes de opinión como referentes informativos. Los *líderes de opinión* son aquellas personas que por su reputación o conocimiento, sus acciones y opiniones pueden ejercer influencia en algunos individuos en un tema o aspecto determinado, mayor de la que puedan realizar otros sujetos considerados como "no líderes". Esta mayor influencia informativa estaría basada en la suposición, por parte de los individuos, de que esa persona posee un mayor conocimiento de un área y una mayor implicación con los temas relativos a ese campo (Hawkins et al., 1989; Feick y Price, 1987). Debido a ello, estas personas buscarían más activamente información y realizarían una mayor exposición a los *mass media* sobre su área de interés que otras personas (Katz y Lazarfeld, 1966; Schiffman y Gaccione, 1974). Al referirnos a los líderes de opinión como *especialistas* en un ámbito concreto, dejamos de lado la concepción de líder de masas, para referirnos concretamente a los líderes funcionales. De allí que un sujeto que es líder de opinión en un área determinada no lo será probablemente en algunos otros sectores.

Desde nuestra perspectiva, es importante destacar la influencia que estos líderes pueden ejercer sobre los públicos de una organización. Debido a la creencia por parte de los miembros de los públicos de la alta implicación y mayor conocimiento de estas personas en cuestiones relativas a una organización, se les considera como fuentes de información altamente fidedignas, y por ello, muy válidas. Así, la

información obtenida por medio de líderes de opinión o la observación de la conducta de éstos con respecto a una organización, puede influenciar directamente en la imagen de esa entidad. Por ejemplo, para muchos individuos, los *empleados* son considerados como parte de la organización, y por ello se les adjudica un conocimiento de la entidad más amplio que el propio y una alta implicación en temas relacionados con ella. De esta manera, los empleados se convierten en líderes de opinión funcionales en cuestiones relativas a su entidad. Si un posible consumidor obtiene, por medio de los empleados, información de que el servicio postventa de una empresa es muy malo o inexistente, podrá considerar dicha información como muy válida, por lo que posiblemente influirá de forma directa en la imagen que el individuo tenga de esa organización.

1.3 El nivel de la Experiencia Personal

A través de la experiencia personal, los públicos establecen un contacto directo con las organizaciones. De esta manera, por medio de la experiencia personal, las personas experimentan por sí mismas las eventuales desviaciones entre la "verdad supuesta" y la "verdad vivida" de las organizaciones (Costa, 1977). Normalmente, los individuos no interactúan solamente con una entidad, sino que pueden establecer una relación directa con muchas de las organizaciones de su entorno general y de mercado, con lo cual no sólo obtienen información de *primera mano* de las organizaciones, sino que también pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras.

Este es un nivel de información fundamental para los públicos de una organización, porque los individuos juzgan a la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de las relaciones interpersonales. Por ello, las percepciones en esta área son muy relevantes e impregnan todas las estructuras de interpretación del individuo. Sin embargo, es conveniente señalar que no se debe considerar la experiencia individual como totalmente directa, sino que, más bien, puede encontrarse enmarcada e influenciada por las interacciones personales y las comunicaciones masivas (Stroebe y Jonas, 1990). De allí que la información proveniente de la experiencia directa muchas veces se encuentre mediada y condicionada por las informaciones provenientes de las otras dos áreas.

El nivel de la experiencia personal es *bidireccional*, porque tanto la organización como los miembros de los públicos tienen la posibilidad de emitir y recibir mensajes en el momento de contacto; es *directa*, ya que no intervienen medios técnicos en la emisión y recepción de los mensajes, y es *emocional*, pues los individuos se implican fuertemente.

La *Experiencia Personal* de las personas con las organizaciones puede ser a nivel comercial (en su faceta de intercambio mercantil) o a nivel institucional (en una interacción como sujeto social integrante de la comunidad).

La *Experiencia Personal Comercial* de los individuos con las organizaciones, como señalamos en el capítulo anterior, puede ser a través de la interacción de

las personas con la organización como sujeto y por medio del uso o consumo de sus productos o servicios. La experiencia directa con la organización se refiere al servicio, atención y trato personal que la organización presta a los individuos, ya sea a nivel de gestión como de relación, por medio de los integrantes de sus empleados. El individuo experimenta la conducta de la entidad, a través de la de sus empleados o directivos, por lo cual la conducta de éstos puede ser considerada como la de la organización. El contacto directo de los públicos con los productos y servicios de las organizaciones hace referencia a su uso o consumo por parte de las personas. En esta situación, el individuo comprueba por sí mismo la utilidad, funcionalidad y calidad intrínseca de los productos y servicios, que redundará en un determinado grado de satisfacción. A su vez, los públicos podrán comparar directamente los productos y servicios de las diferentes entidades concurrentes en el mercado, lo que le facilitará la comprobación de las diferencias expuestas por la comunicación de las organizaciones.

La *Experiencia Personal Institucional* hace referencia al contacto que puede tener una persona con la organización como institución social y como parte integrante de la sociedad en la que se encuentra desarrollando su actividad. Tal como expusimos en el capítulo anterior, esta relación puede ser de carácter directo, cuando los públicos pueden experimentar de forma personal la conducta de la organización (por medio de visitas, la participación en actos organizados por la entidad, etc.), o puede ser una interacción de tipo indirecto, en la que los públicos pueden observar, como terceros no implicados directamente, el comportamiento de la organización a nivel social (las actividades de patrocinio, de lobby, etc.).

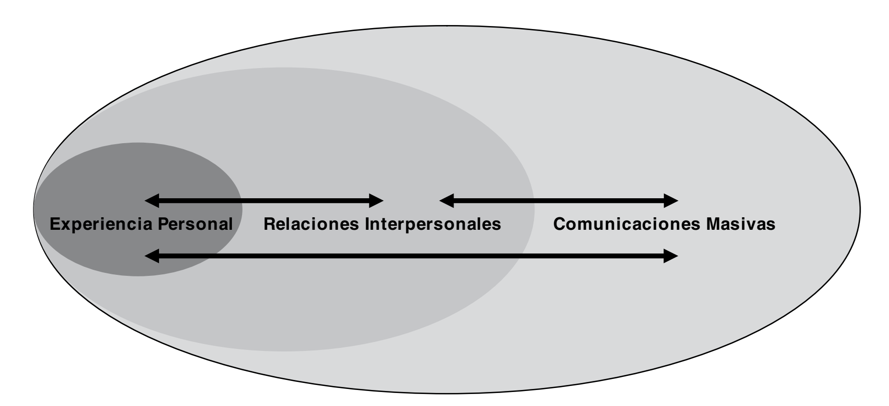
La información obtenida a través de la experiencia personal, sea esta directa o indirecta, representa para el individuo una información de *primera mano* y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será más activa cuanto mayor sea el grado de implicación de los miembros de los públicos con un tema o situación relativo a una organización. Así pues, si consideramos el alto grado de fiabilidad de esta fuente y la fuerte implicación del individuo, podemos decir que la experiencia personal con las organizaciones por parte de los miembros de los públicos ejerce una influencia decisiva en la formación de la imagen de las mismas.

1.4 La interrelación de los niveles de información

La diferenciación y separación individualizada de los niveles de información se hizo necesaria para fines analíticos. Sin embargo, aunque con ese fin fueron estudiados por separado, en realidad es imposible considerarlos como separables, ya que no son compartimentos estancos que actúan autónomamente, sino que se encuentran integrados en un proceso continuo de interacción e influencia recíproca.

Así, el uso de los medios de comunicación por parte de los individuos no se produce aisladamente del resto de la vida social del sujeto, sino que el consumo de

información de los medios puede ser influenciado por las redes de comunicación interpersonal (Ball-Rockeach, 1985). El individuo puede buscar información en los medios sobre determinados temas relativos a una organización establecidos como importantes en las relaciones con los miembros de su grupo. Además, un individuo puede interpretar las informaciones aparecidas en los medios sobre una organización en base a las pautas obtenidas en sus relaciones de grupo.



A su vez, los medios de comunicación influyen sobre las relaciones interpersonales (Ball-Rockeach, 1985). Así, los líderes de opinión obtienen información y se encuentran expuestos en mayor grado que otros individuos a los medios de comunicación, con lo cual pueden encontrarse influenciados, en mayor medida que otros individuos, por las informaciones provenientes de los medios (Katz, 1975; Hawkins et al., 1989; Schiffman y Gaccione, 1974). De esta manera, la imagen de una organización que tengan los líderes de opinión puede estar altamente condicionada por la información obtenida a través de los medios de comunicación, y ello podrá influir en la imagen de la organización que tengan los individuos en los grupos sobre los que actúan esos líderes de opinión.

En cuanto a la experiencia personal, ésta se encuentra influenciada tanto por las comunicaciones masivas como por las relaciones interpersonales, por lo cual no se puede considerar la experimentación individual como totalmente directa. De allí que la forma en que interactuamos con las organizaciones y el uso y/o consumo de sus productos y servicios pueda encontrarse condicionado por las informaciones recibidas a través de las relaciones interpersonales y de las comunicaciones masivas, por lo que la información proveniente de la experiencia personal, en muchas ocasiones, se encuentra mediada por las informaciones provenientes de los otros 2 niveles.

Por ello, no deberíamos hablar de niveles de comunicación independientes, sino más bien de niveles en continua interacción e interdependencia.

1.5 La complementariedad de los niveles de información

Desde la perspectiva de las organizaciones, los niveles de información pueden ser tratados como alternativos o complementarios unos con otros. Las entidades, ante el envío de mensajes a los públicos, se enfrentan a la situación de tener que decidir por cuál canal transmitirlo, cuál de ellos es más accesible y fiable para los públicos, es decir, en resumen, deben considerar a través de qué canal o canales serán más efectivos los mensajes, a la hora de ser consumidos por los individuos. Esta situación hace que puedan ser considerados, desde la perspectiva de la organización, como alternativos o complementarios para el envío de la información de la organización hacia los públicos.

Por su parte, los individuos consideran a los canales como *complementarios* (Chaffee, 1986), en cuanto es posible que el sujeto pueda obtener información de alguno de ellos que no puede obtener de los otros, o bien porque puede confirmar o rebatir con un canal la información obtenida en otro.

Aun cuando puedan ser vistos como complementarios, la información obtenida de distintos canales puede ser *convergente*, cuando los canales ofrecen a los individuos la misma o similar información acerca de un tema en concreto, con lo cual se reafirmarán un canal con el otro; o *divergente*, cuando sostienen puntos de vista diferentes u opuestos, por lo que, en este caso, el individuo recurrirá a la credibilidad de los canales utilizados.

Así, los miembros de los públicos considerarán como complementarios a los canales de los cuales obtienen información, por lo cual tomarán como referencia a todos los canales que le puedan aportar información interesante, pero evaluarán y aceptarán dichas informaciones en función del grado de credibilidad de cada uno de los canales.

1.6 La credibilidad de los niveles de información

La elección y la importancia de uno u otro canal a la hora de obtener información se realizará en función de diferentes condicionantes, aunque los dos más importantes, en función de la interrelación *Persona←→Canal*, serían: la *accesibilidad* del canal, en relación con la facilidad de acceso, a nivel físico y/o psicológico, a la información y a la interacción con cada uno de los canales; y la *credibilidad* del canal para el público, es decir, el grado de fiabilidad que el sujeto crea que tienen cada uno de esos canales de comunicación, para satisfacer sus necesidades de información.

Sin duda, la *accesibilidad* del canal es un primer elemento de selección. Si un público no puede acceder a alguno de los niveles de información (medios masivos, relaciones interpersonales o contacto personal), entonces seguramente recurrirá a alguno de los otros y, al no tener acceso a los otros, es probable que se forme la imagen de la organización en función de la información que recibe por el único canal disponible. Por ejemplo, la mayor parte de opinión pública mundial se formó

una opinión de la situación en la primera "*guerra del golfo*", en 1991, en función de la información suministrada por los medios masivos, puesto que las posibilidades de contacto personal (la presencia en el golfo para observar la situación) y las relaciones interpersonales (personas próximas con presencia y conocimientos del tema de forma directa) eran nulos o mínimos.

Sin embargo, esta situación, a nivel de las organizaciones, se da en muy pocas ocasiones. La mayor parte de las veces (la situación más usual), los públicos tienen acceso a los 3 niveles de información, y reciben información sobre la organización por medio de cada uno de ellos. En este caso, y aún considerando que la información que reciben los públicos es vista como complementaria, la información obtenida en los distintos canales puede ser, como ya se ha señalado anteriormente, convergente o divergente.

En esta situación, la base de la elección e importancia de los canales de información se basará en la credibilidad de cada uno de ellos. En el caso de *convergencia de la información*, el canal más creíble es respaldado por los otros dos canales de información; mientras que, en el caso de *información divergente*, el individuo tomará como referencia más importante aquella información que provenga del nivel más creíble, y los otros canales actuarán como elementos de compensación o de reflexión sobre los argumentos del canal más importante.

Según Singletary (1976), la *credibilidad* del canal no debe ser considerada como unidimensional, sino todo lo contrario. Este factor se conformaría por un gran número de variables interrelacionadas, entre las cuales las más importantes serían, según ese autor, el saber de la fuente, la atracción ejercida por ésta, la confianza en ella, la articulación de los temas, la hostilidad hacia los temas o situaciones y la estabilidad de la fuente (Singletary,1976). Para Chaffee (1986) las variables fundamentales se reducirían a dos: la *pericia* y la *confiabilidad* del canal, pero, al igual que Singletary, afirma que la elección del canal depende de una gran diversidad de aspectos.

El grado de credibilidad de los niveles de información es de importancia fundamental para los públicos, ya que, ante un grado similar de accesibilidad de dos o más canales distintos, las personas optarán por la información de aquel canal que consideren más creíble. Además, en caso de información divergente proveniente de dos canales distintos, los individuos tenderán a aceptar, en mayor medida, la obtenida del canal con mayor credibilidad.

1.7 La jerarquización de los niveles de información

En función del factor de credibilidad, podríamos afirmar que se puede establecer una jerarquía de los niveles de información. Los tres niveles no tendrían la misma credibilidad, y se podrían señalar tres grados de credibilidad: el primer grado, el de mayor credibilidad, sería el integrado por las experiencias personales; el segundo grado, de menor credibilidad que el anterior, estaría conformado por las informaciones provenientes de las relaciones interpersonales; y el tercer

grado, el de menor credibilidad, estaría formado por las informaciones obtenidas por medio de las comunicaciones masivas, y en especial la publicidad. Es decir, la experiencia personal sería más creíble que los otros dos canales de información (las relaciones interpersonales y las comunicaciones masivas).



La información obtenida a través de la experiencia personal, sea ésta directa o indirecta, representa para el público una información de *primera mano* y, por ello, con un grado total de fiabilidad. Esto es así porque el individuo participa directa y activamente en la experiencia personal. Además de ello, también debemos considerar que una adecuada conducta corporativa con los públicos llevará a que cada uno de ellos hable favorablemente sobre la organización con su entorno personal. Con ello tendremos, por lo tanto, un refuerzo importante de otro de los canales de información, como son las relaciones interpersonales.

A través de la conducta cotidiana de la organización, los públicos logran una información de alta calidad, proveniente de la experiencia personal, del contacto directo con las organizaciones. Este contacto es de gran importancia, porque los individuos obtienen información de la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de los grupos de referencia, con lo cual el individuo experimenta por sí mismo a las organizaciones, pudiendo comprobar directa y experimentalmente las diferencias entre el "*hacer*" y el "*decir*" de las organizaciones, entre lo que las entidades "*hacen*" y lo que "*dicen que hacen*". Así, por ejemplo, si una agencia de viajes lanza una campaña publicitaria ofreciendo el mejor precio para un viaje a un determinado destino, un posible consumidor, luego de ver dicho anuncio, podría realizar una visita a una de las sucursales de la agencia y acercarse a otras agencias, y podría comprobar (confirmaría o desmentiría) dicha afirmación –lo que la empresa *dice* de su precio–, lo cual podrá tener influencia en la imagen de la organización, ya que si se observa que no se cumple tal oferta, la agencia de viajes quedaría como mentirosa o con intención de engañar a la persona.

Además, normalmente, los individuos no interactúan solamente con una organización, sino que pueden establecer una relación directa con muchas entidades, con lo cual pueden experimentar las posibles diferencias entre unas y otras, y comprobar en qué grado lo que "*dice*" una organización se puede comprobar en la realidad.

Por otra parte, la búsqueda de información por medio de la experiencia personal será una señal de actitud activa del público, que vendrá dada por un grado de implicación medio/alto con el tema o situación relativa a una organización. Esto lleva a que la información obtenida sea calificada como "*de creación propia o personal*", lo que le otorga más credibilidad, y por ello se deja influenciar y guiar en mayor medida de lo que lo hace con las informaciones provenientes de los otros dos canales. La información obtenida de los medios masivos y de las relaciones interpersonales no es vista por los públicos como algo propio, como una creación suya, sino que son consideradas como "*provenientes desde fuera*", con valoraciones ajenas o con la intención de convencerles de algo. Y esto genera en los públicos un cierto descrédito de la información generada por dichos canales (o por lo menos, con menor confianza que en la experiencia personal).

Aunque esta jerarquización de la credibilidad pueda considerarse como aceptable –y en cierta medida como lógica–, también creemos que no se puede hacer una categorización de carácter absoluto de la importancia de los niveles de información, pues ello dependerá de muchos factores, como el tema que se trate, la situación del individuo, que el canal sea accesible o que el sujeto considere que puede obtener la información que necesita de ellos.

Así pues, los tres niveles de información pueden considerarse como alternativas válidas y complementarias para la obtención de la información necesaria, dependiendo su utilización e importancia de factores tales como la facilidad de acceso y la credibilidad de cada uno. Y si consideramos el alto grado de fiabilidad de la experiencia directa y la fuerte implicación del individuo en la misma, podemos decir que la experiencia personal con las organizaciones ejerce una influencia decisiva en los miembros de los públicos.

2. El impacto de Internet en la Comunicación Corporativa

El creciente desarrollo de las nuevas tecnologías (y de Internet en particular) ha tenido un impacto importante en todos los aspectos de la vida organizacional (O'Kane et al., 2004) y ha revolucionado la forma en que las personas y las organizaciones se comunican (Springston, 2001). Están transformando la forma en que la gente obtiene información, se comunica y se involucra en las relaciones con de las organizaciones (Springston, 2001). Estas nuevas herramientas no solamente están creando nuevas formas de comunicación, sino que están también modificando la forma en que los viejos canales de comunicación se utilizan.

2.1 Internet y Comunicación Corporativa

Internet se ha convertido en poco tiempo en una herramienta de comunicación indispensable para las organizaciones. Stuart y Jones (2004) destacan el hecho de que Internet puede cubrir un amplio abanico de funciones, tales como servir de medio publicitario persuasivo, como medio de educar o informar, como forma de comunicar e interactuar, como medio de construir y mantener relaciones o simplemente como fuente de entretenimiento. Al aplicar la tecnología de Internet, las organizaciones han desarrollado distintas herramientas (websites, intranets, emails, blogs, forums, etc.) para establecer sistemas de comunicación con sus públicos. Investigaciones previas (Kent y Taylor, 1998; Kent et al., 2003; White y Raman, 2000) demuestran la importancia de Internet como herramienta de comunicación que ofrece a las organizaciones una flexibilidad creciente, personalización y ahorro de tiempo en lo que respecta a las necesidades e intereses de distintos públicos. En los programas de comunicación, Internet está adquiriendo relevancia creciente, y ofrece a los profesionales nuevas oportunidades de establecer diálogo con distintos públicos (Hill y White, 2000).

El impacto de Internet en la Comunicación Corporativa (y en la vida cotidiana de las personas) ha planteado un antes y un después del acceso masivo a esta tecnología. Las nuevas herramientas digitales de comunicación están creando fronteras difusas entre emisores y receptores, entre antiguos y nuevos medios, etc. Holtz (1996) afirma que dos aspectos fundamentales de la comunicación corporativa se han visto modificados por comunicarnos y acceder a la información a través de Internet: quienes son los que suministran información (los emisores), y cómo los receptores obtienen la información que necesitan. En última instancia, Internet está modificando los fundamentos y los planteamientos tradicionales de las teorías de la comunicación (Scolari, 2008) y por lo tanto, también de la comunicación entre una organización y sus públicos, y es necesario revisar algunas de las ideas tradicionales que han guiado la Comunicación Corporativa hasta el momento. Internet ha transformado el modelo de comunicación organizacional, de aquel basado en el emisor ha evolucionado hacia otro centrado en el receptor:

De receptores pasivos a emisores activos. Tradicionalmente, la Comunicación Corporativa estaba controlada por un emisor-organización muy activo, que elaboraba la información y la comunicaba a unos receptores-públicos que la recibían de forma pasiva (Holtz, 2002) o que tenían muy limitada su capacidad de respuesta o de emisión. Las nuevas herramientas de comunicación han transformado a los receptores en protagonistas activos del proceso de la comunicación, bien porque buscan activamente información (con las nuevas tecnologías, los públicos buscan la información que desean dónde y cuándo la necesitan) o bien porque activamente distribuyen información como emisores (Internet facilita la circulación y el intercambio de información y de opiniones) (Clark, 2000; Phillips, 2001; Springston, 2001; Orihuela, 2003). Así, los públicos de la organización dejan de ser receptores pasivos de información y se transforman en sujetos activos del proceso de comunicación

corporativa, ya sea como buscadores activos de información (receptores activos) o como emisores de información en relación con la organización.

De la distribución de la información al intercambio de conocimiento. En la Comunicación Corporativa tradicional, el flujo de comunicación se produce de unos pocos emisores (principalmente, la organización), que son los que tienen el conocimiento y la información, hacia numerosos receptores que no tienen esa información (los diferentes públicos). Así, la gestión y distribución de la información entre una organización y sus públicos está controlada por la propia organización, quien selecciona y difunde la información que más le conviene, en el momento que lo consideraba oportuno y a los receptores que creyera conveniente. Hoy, Internet permite que cualquier persona u organización haga circular cualquier tipo de datos, información y conocimiento, que incluso pueden ser compartidos en tiempo real (Orihuela, 2003; O'Kane et al., 2004). Así, ya no hay una única fuente de información, una sola voz (la organización), sino que se ha pasado a múltiples voces (todas las personas o públicos que hablan sobre la organización).

De la escasez a la abundancia de información. La cantidad de información que está disponible es enorme. Se ha pasado de una situación donde la información escaseaba a otra donde abunda, e incluso se puede decir que hay saturación de información (Phillips, 2001; Holtz, 2002; Orihuela, 2003). Las nuevas tecnologías permiten poner en circulación grandes cantidades de información sobre una organización. Además, Internet fomenta y estimula que las personas busquen la información que necesitan, cuando la necesitan y cómo la necesitan (Phillips, 2001; Holtz, 2002) en relación con una organización. En este sentido, Internet es una forma de comunicación *pull*.

Sin embargo, algunos estudios cuestionan que Internet haya cambiado radicalmente las creencias y los hábitos de información de las organizaciones y de las personas. En este sentido, podemos señalar dos mitos o problemas relevantes en relación con la aplicación de las posibilidades de Internet en las organizaciones.

Las organizaciones no facilitan ni estimulan la interactividad con sus públicos a través de las herramientas digitales. Las organizaciones no han utilizado todas las ventajas que Internet ofrece como medio de comunicación interactivo, multidireccional y simétrico (Springston, 2001; Celaya 2008). Holtz (2002) sugiere que las nuevas tecnologías se han utilizado para duplicar las funciones de la tecnología ya existente. Muchas organizaciones sencillamente han creado versiones electrónicas de materiales impresos. Negroponte (1995) indica que, en muchos casos, el uso de los nuevos medios se ha centrado en los aspectos más superficiales y técnicos de la comunicación, en lugar de centrarse en el contenido y en las necesidades de los usuarios de la información. Capriotti y Moreno (2007), en un estudio realizado sobre la información de RSC en las páginas webs de las principales empresas de la bolsa española, señalan que la mayor parte de la información de los websites es informativa y poco interactiva, y llegan a la conclusión de que las empresas no están aprovechando todas las posibilidades de Internet para establecer relaciones

bidireccionales y simétricas con sus diferentes públicos. Así, en muchos casos, las organizaciones son reacias a utilizar todo el potencial de algunas herramientas (por ejemplo, los blogs o los foros de discusión), puesto que ello conlleva una pérdida importante de control de la información sobre la organización y de la relación directa con los públicos.

Los Públicos son poco "activos". La web 1.0 tampoco facilitaba la posibilidad de que cualquier persona se convirtiera en emisor, ya que eran necesarios unos conocimientos técnicos bastante avanzados para crear una página web y mantenerla. De hecho, hasta la irrupción y, sobre todo, hasta la "explosión" de algunas herramientas colaborativas (Blogger, YouTube, Flicker, Twitter, las diferentes redes sociales con Facebook y My Space a la cabeza, etc.) la posibilidad de convertirse en "emisor" y tener voz en el ciberespacio de forma estable y continuada era relativamente dificultosa. Incluso con estas herramientas, las personas tienen muchas reticencias a la hora de relacionarse y dialogar en Internet (dar su opinión, hacer comentarios, etc.) con las organizaciones (Celaya, 2008). Así, más que emisores activos, los públicos eran receptores activos, ya que realizaban mucha búsqueda activa de información (por su facilidad para buscar información y localizar a muchas organizaciones, al alcance de un clic).

Así, ha habido dos velocidades en el fenómeno de Internet. Por una parte, los avances tecnológicos, que van introduciendo novedades y herramientas con un ritmo muy alto, y por otra, los cambios sociológicos, de aceptación y utilización de esos avances y nuevas herramientas por parte de las personas, que es gradual y pausado, y mucho más lento que los cambios tecnológicos. En este sentido, las organizaciones y los públicos se han tenido que ir acostumbrando, en la forma, a las nuevas herramientas tecnológicas, pero sobre todo han tenido que ir digiriendo, en el fondo, las posibilidades y los cambios que esos nuevos instrumentos van generando en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

2.2 Comunicación Corporativa y Web 2.0: hacia la Comunicación Corporativa 2.0

En un primer momento, Internet (la web 1.0) se convirtió en un nuevo medio "masivo" de comunicación de las organizaciones. Tuvo un impacto muy relevante en el *Nivel de las Comunicaciones Masivas* (en cuanto a los canales de comunicación de las organizaciones), ya que expandió las posibilidades de las organizaciones de difundir masivamente información a nivel mundial de forma rápida, ágil, sencilla y controlada. Por otra parte, este nuevo medio masivo también ha facilitado la interacción y la personalización de las relaciones entre una organización y sus públicos. En este sentido, Internet (la web 1.0) también ha impactado de forma determinante en el *Nivel de la Experiencia Personal*, ya que las herramientas disponibles (página web y email, básicamente) permiten establecer una relación personal y directa entre la organización y sus públicos (o con cada uno de los miembros de un público), incluso en tiempo real. Tanto en uno como en otro canal

de comunicación, la organización continuaba controlando la relación con sus públicos, mediante la gestión de la información y el contacto con las personas.

Un cambio radical en el modelo de relaciones entre una organización y sus públicos se produce con la llegada de las herramientas colaborativas (la web 2.0). El concepto de web 2.0 fue planteado por O'Reilly (2005) y descrito mediante siete principios básicos: la World Wide Web como plataforma de trabajo, el fortalecimiento de la inteligencia colectiva, la gestión de las bases de datos como competencia básica, el fin del ciclo de las actualizaciones de versiones del software, los modelos de programación ligera junto a la búsqueda de la simplicidad, el software no limitado a un solo dispositivo y las experiencias enriquecedoras de los usuarios (Cobo y Pardo, 2007). La web 2.0 permite crear, compartir y conectarse fácilmente con otras personas, a la vez que favorece la publicación, la distribución, el acceso y el tracking de contenidos (Aced et. al., 2009). Cobo y Pardo (2007: 15) sintetizan, de forma contundente, el gran cambio que se produce con la web 2.0, ya que "la red digital deja de ser una simple vidriera de contenidos multimedia para convertirse en una plataforma abierta, construida sobre una arquitectura basada en la participación de los usuarios".

En la relación entre las organizaciones y sus públicos, la web 2.0 también continúa influyendo en los niveles de las Comunicaciones Masivas y de la Experiencia Personal, y facilita la comunicación bidireccional y simétrica entre una organización y sus públicos, ya que permite una relación fluida y equilibrada mediante el intercambio de información y la negociación en condiciones de cierto equilibrio de poder.

Pero, sin embargo, la web 2.0 tiene un impacto fundamental en el *Nivel de las Relaciones Interpersonales*. Con la proliferación de los instrumentos colaborativos, se han multiplicado exponencialmente los emisores, y ahora cada persona (no ya cada público) puede ser un emisor potencial en la comunicación corporativa. La web 2.0 permite la ampliación de la capacidad de las personas y de los grupos para entrar en contacto sin pasar por el filtro de la organización, obtener e intercambiar información y opiniones entre ellos, comparar y contrastar la información disponible en una organización con otras informaciones provenientes de otras organizaciones y de otros grupos y personas, realizar evaluaciones y valoraciones más independientes en base a mayor información (aunque no necesariamente mejor información) y establecer relaciones e interacción con otras personas y otros grupos que también tienen relación con la organización. Se produce, pues, una expansión geométrica del "boca-oreja" (las relaciones interpersonales tradicionales), para pasar a las "Relaciones Interpersonales masivas". La web 2.0 multiplica, potencia y magnifica las posibilidades de comunicación entre los miembros de un mismo público y también entre los miembros de diferentes públicos:

- Relaciones intra-grupos (*más organización*): las nuevas herramientas tecnológicas permiten que los miembros de un mismo público establezcan comunicación entre ellos sin tener el control de la organización, y que puedan establecer

distintos grados de relación entre ellos, lo cual favorece la organización interna del público.

- Relaciones entre-grupos (*más coordinación*): las nuevas herramientas tecnológicas facilitan el contacto directo entre los diferentes públicos de una misma organización, haciendo fluir una gran cantidad de información relativa a la organización y estableciendo diferentes niveles de interacción, que permite una mayor facilidad de coordinación entre los públicos.

Por ejemplo, si una persona decide buscar información sobre un coche para ver si se lo compra o no. Hace unos años, veía anuncios y leía artículos en diarios y revistas generalistas o especializados (comunicación masiva), visitaba el *showroom* de las marcas y/o a los concesionarios de coches de su ciudad (contacto directo) y hablaba con sus familiares y amigos cercanos (relaciones interpersonales). Ahora, en cambio, ve anuncios y lee artículos en diarios y revistas (comunicación masiva), visita el *showroom* de las marcas y/o a los concesionarios de coches de su ciudad, pero también visita las webs de las marcas y/o las webs de otros concesionarios de coches que no están en su zona o venden directamente por Internet (contacto directo), y habla con sus familiares y amigos, pero también comenta y recibe comentarios sobre el tema en su blog personal, entra en un sinfín de foros especializados de coches, conversa sobre el tema con una multitud de amigos cercanos y no tan cercanos en MySpace o Facebook (relaciones interpersonales).

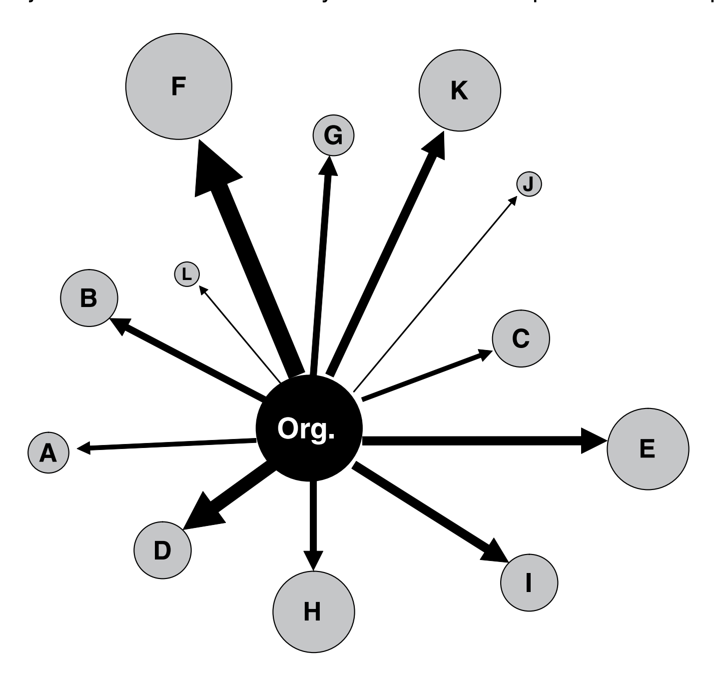
Así, la comunicación entre las organizaciones y sus públicos se hace efectivamente multidireccional, y la organización pierde el “control” de la información disponible sobre sí misma y sobre el sector de actividad, para ser un actor más dentro del proceso de comunicación corporativa.

2.3 De la comunicación unidireccional a la Comunicación Corporativa dialógica

En la Comunicación Corporativa tradicional, una organización crea mensajes y los difunde a todos sus públicos, con el objetivo de informar y/o persuadir sobre su identidad, sus valores, sus productos/servicios y las actividades de la organización. Los medios de comunicación tradicionales (masivos y no masivos) no son flexibles y no facilitan la comunicación bidireccional y simétrica entre una organización y sus públicos (Grunig, 1992b). Esto no ayuda a las personas a la hora de obtener y difundir la información que quieren y necesitan. Este tipo de comunicación puede caracterizarse como:

- *Monológica/Unidireccional*: la comunicación es, eminentemente, desde la organización-emisor a los públicos-receptores.
- *Asimétrica*: ya que se produce una preponderancia de la organización-emisor sobre los públicos-receptores, debido a un mayor control y disponibilidad de la información.

- *Radial* ("de uno hacia muchos"): la información circula desde un foco central (la organización) hacia muchos puntos dispersos (sus públicos). Es un modelo orientado hacia la difusión de la información.
- *Despersonalizada*: hay muy poca relación personal entre la organización y sus públicos (y/o los miembros de un público), sino que la información es general y poco ajustada a las necesidades y características específicas de los públicos.

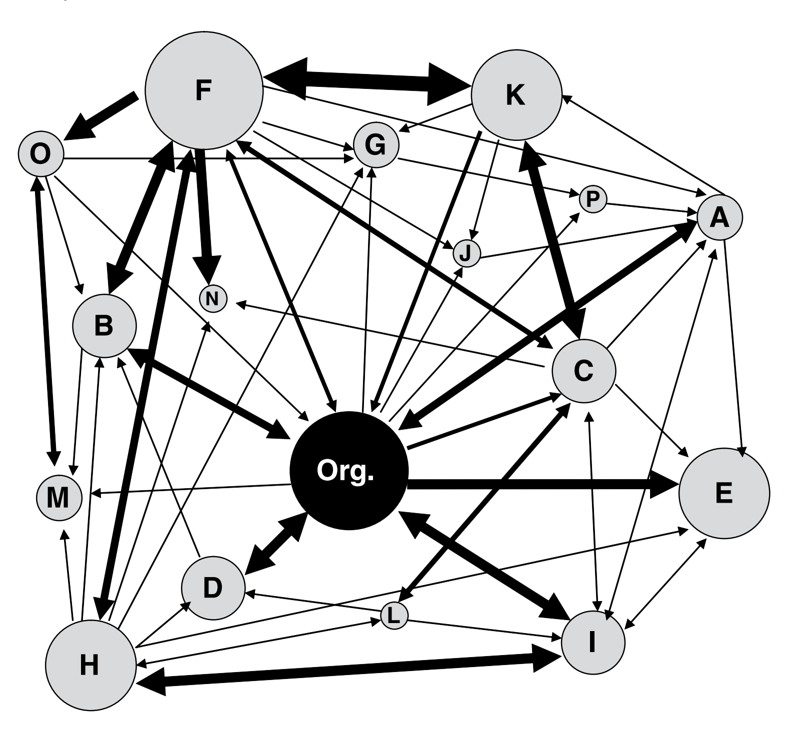


Con el afianzamiento de Internet (y sobre todo, de la web 2.0), se allana el camino hacia la comunicación interactiva, facilitando las relaciones y la negociación entre la organización y sus públicos. La interactividad es una de las principales características de Internet y ha sido objeto de un número importante de investigaciones en el campo de la comunicación (Rafaeli, 1988; Ha y James, 1998; Downes y McMillan, 2000). A través de las nuevas herramientas digitales, todos los públicos pueden ser emisores y receptores activos en el proceso de comunicación, así que la Comunicación Corporativa 2.0 adquiere nuevas características:

- *Dialógica/Bidireccional*: la comunicación es "conversacional", ya que hay un flujo importante de información entre la organización (como emisor/receptor) y los diferentes públicos (como emisores/receptores).
- *Simétrica*: la relación y el intercambio de información es equilibrado entre una organización (como emisor/receptor) y sus públicos (como emisores/receptores).

- *Reticular* (“de muchos a muchos”): la información no queda limitada a un foco central aglutinador de la difusión de información (la organización), sino que hay múltiples focos de irradiación de información sobre la organización (cada uno de los diferentes públicos). La comunicación se vuelve multidireccional.
- *Personalizada*: la relación y el intercambio de información se puede realizar de forma individualizada (de la organización con cada uno de los públicos y/o con los miembros de un público), conociendo sus particularidades y las necesidades.

De esta forma, las nuevas tecnologías facilitan la comunicación “todos con todos” (*any-to-any*) (O’Kane et al., 2004), permitiendo que la comunicación fluya en todas las direcciones. Así, estas nuevas herramientas facilitan el paso de las relaciones focalizadas (*one-to-one* y *one-to-many*) de la organización con cada uno de los públicos a las relaciones multilaterales (*many-to-many*): de la organización con los públicos, entre los miembros de un mismo público y entre los diferentes públicos.



2.4 Implicaciones y retos de futuro

La llegada de Internet a nivel masivo (desde mediados de los años 90) y el impacto de la web 2.0 (desde los primeros años del nuevo siglo) ha comportado una serie de cambios relevantes en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos, en general, y en la Comunicación Corporativa en particular. Entre los principales cambios podemos hacer referencia a:

La descentralización comunicativa. Se pasa del discurso público "de" la organización (la Comunicación Corporativa de una entidad, que habla sobre sí misma y difunde la información que considera importante y necesaria) al discurso público "sobre" la organización (todo lo que se dice públicamente sobre la organización, es decir, toda la información circulante y disponible en el ecosistema comunicativo, que incluye la información de la organización, pero también toda la información que otras organizaciones, otros grupos y otras personas han difundido sobre dicha entidad). Esto permite una mayor visualización de la complejidad de la Comunicación Corporativa. Tradicionalmente, se trabajaba sobre la relación entre la organización y cada público, y cómo comunicar con cada uno de ellos. Ahora, al ampliarse exponencialmente la capacidad de comunicación de todos los actores (no sólo con la organización, sino también entre los miembros de un mismo público y entre diferentes públicos), se observa más claramente la complejidad de las relaciones y de los intercambios entre todos los actores relacionados con una organización, y la necesidad de comunicar de forma multilateral.

La pérdida de "control" de la comunicación. Pasamos de la "gestión" de la Comunicación Corporativa a la "monitorización" del discurso público sobre la organización. Podemos gestionar y controlar la información que emite la organización (que en gran medida es "controlable", aunque no necesariamente "controlada"), pero no podemos gestionar y controlar toda la información emitida por otros actores en referencia a la organización (información "incontrolable"). Con Internet se han multiplicado los emisores que pueden hablar de nuestra organización y los receptores de esa información. Varía el volumen de información sobre la organización y también varía la cantidad de emisores sobre la organización (ahora no solamente está la "voz oficial" de la organización, sino que puede haber múltiples voces (empleados, consumidores o cualquier otra persona o grupo) dando opiniones sobre la organización. Además, la información ya no circula sólo por los canales controlados por la organización, sino por muchos otros canales que no son controlables por las entidades. Por lo tanto, solamente podemos monitorizar y evaluar dicha información, para poder actuar en consecuencia desde la organización. Esta pérdida de control de la información también conlleva la pérdida de poder de la organización en su relación con sus públicos.

El enfoque de la Comunicación Corporativa. Se pasa de la persuasión comunicativa al diálogo y la negociación. Al perder la organización el control de la información, la Comunicación Corporativa ya no puede estar orientada solamente a informar y difundir información, y convencer a los públicos de las bondades y

ventajas de la organización, sino que debe centrarse principalmente en facilitar la relación y el diálogo entre la organización y sus públicos. Incluso los comunicadores deben dejar de considerarse como los “guardianes” de la información de la organización, para transformarse en “facilitadores” del diálogo y del intercambio de información. Como las relaciones de poder entre las organizaciones y sus públicos se han equilibrado, la Comunicación Corporativa busca fomentar el diálogo y la interacción con los públicos y, por lo tanto, se facilitan los procesos de negociación entre la organización y sus diferentes públicos, para llegar a acuerdos que sean de interés y de beneficio para todas las partes.

La comunicación y el Comportamiento Corporativo. Se pasa del control de la información a la transparencia de gestión en la organización. La pérdida del control informativo en la relación con los públicos hará que las organizaciones deban tener mayor preocupación por “hacerlo bien”, porque cada vez es más difícil ocultar o tapar los fallos o las deficiencias de una organización. Es importante ser transparente. Antes se podía ocultar los fallos o errores que había de puertas adentro (o de puertas afuera), pero ahora cualquier empleado descontento (o cualquier grupo o persona externa) puede crear un blog y colgar los secretos de una organización, hacer comentarios en un foro de discusión, colgar fotos o videos en las webs disponibles o debatir sobre la organización entre un grupo de amigos en una red social, de manera que todo el mundo se entere, responda y se movilice. Y aunque frente a esto una organización pueda responder rápidamente, el problema ya está allí, presente en la arena pública. Por ello, es mejor ser transparente, reconocer los fallos y deficiencias desde el principio y explicar cómo se va a mejorar, porque si la organización tiene algo que ocultar las nuevas tecnologías se pueden volver en su contra. Por lo tanto, la apertura, la transparencia y la confianza son valores cada vez más importantes para las organizaciones, por encima de valores tradicionales como el poder y el control de la información.

En fin, las nuevas tecnologías están impactando en todas las organizaciones, e incluso tendrán mayor influencia en el futuro. Es muy difícil predecir los efectos de Internet en la sociedad y en las organizaciones. En los próximos años emergerán muy rápidamente nuevas tecnologías aún más sofisticadas, que proporcionarán opciones cada vez más flexibles para la comunicación. Sin embargo, la implementación de las nuevas tecnologías no debe considerarse como la panacea que resolverá todos los problemas de la comunicación con los públicos. Las organizaciones necesitan reconocer tanto los beneficios como los posibles peligros que estos nuevos medios suponen. O’Kane et al. (2004) afirman que la consideración clave no es qué nueva tecnología implementar, sino cómo utilizarla y combinarla con otros canales de comunicación. Para maximizar el impacto de los nuevos medios como herramientas de diálogo e interacción, las organizaciones deben desarrollar todas las ventajas de los nuevos medios e integrarlos con los medios tradicionales ya existentes dentro de las estrategias de Comunicación Corporativa. Con las nuevas herramientas digitales, la Comunicación Corporativa debe ir más allá de las formas tradicionales de comunicación, y los comunicadores han de

desarrollar aplicaciones innovadoras para facilitar el diálogo y la relación entre las organizaciones y sus públicos.

Pero aun cuando las nuevas tecnologías se apliquen en todo su potencial, la importancia del elemento humano y de la interacción personal no se puede infravalorar. Internet no ha cambiado la necesidad de la gente de la interacción cara a cara con otras personas o con las organizaciones. El toque humano y la tecnología tienen que funcionar conjuntamente para proporcionar el equilibro que posibilitará a las organizaciones maximizar todas las interacciones e intercambios con sus públicos. Este es el reto de futuro para los profesionales de la Comunicación Corporativa.

CAPÍTULO 3
Los Públicos de las Organizaciones

1. Del Público a los Públicos

La noción de *Público* es uno de los pilares básicos en el ámbito de la Comunicación Corporativa, las Relaciones Públicas, la Publicidad, el Marketing y el *Management*, y se lo reconoce como tal, siendo tratado en la mayoría de los libros y artículos sobre el tema. Tanto los investigadores como los profesionales del sector ponen diariamente de manifiesto la importancia vital que tiene para las organizaciones conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan.

Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, los públicos han sido poco estudiados profundamente. Grunig y Repper (1992) afirman que el estudio de los públicos en las Relaciones Públicas ha sido superficial, sin llegar a profundizar en sus orígenes, formación y motivaciones principales. Moffitt (1992) expresa que una de las razones importantes de que los análisis sobre los públicos sean poco profundos es que los estudios se han centrado básicamente en los procesos de elaboración de los mensajes y en el rol del profesional como gestor de los programas de comunicación. Es decir, los esfuerzos principales se han centrado en la parte institucional, en el emisor, dejando de lado el estudio del receptor, de los públicos. Así, aunque se realizan anualmente muchas investigaciones sobre los públicos, con ellas sólo se pretende medir los resultados de una campaña, el efecto de los mensajes en los públicos, o la imagen que tienen de una organización. Se estudian los resultados, y no el proceso de formación de los públicos y cómo éstos *consumen* los mensajes, detalles que son fundamentales para lograr una efectiva orientación de la acción de la organización. A pesar de ello, podemos encontrar interesantes análisis de los públicos desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa y las Relaciones Públicas (cfr.: Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992; Moffitt, 1992; Capriotti, 1992, 1999 y 2007b; Xifra, 2003).

Para nuestro trabajo es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones. Para poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos de la organización por medio de la comunicación corporativa, es prioritario investigar *cómo se forman los públicos*, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización, así como los resortes básicos sobre los que organizan la recepción e interpretación de la información. De allí que nuestra perspectiva se centre en una orientación hacia los públicos, ya que son ellos quienes procesan la información sobre la organización.

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de *público* por el de *públicos*. Esta modificación, por pequeña que parezca (paso del vocablo del singular al plural), no fue

sólo la modificación de una palabra, sino la variación de toda una concepción del sujeto receptor. Con este cambio, se pasó de la idea de *receptores* (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de *destinatarios* (aquéllos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del *todos* al *algunos*. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información. Tanto es así que Larissa Grunig (1992), al igual que otros autores (Seitel, 1992; Newsom et al., 1989) sugieren que debería pasarse del nombre "Relaciones Públicas" (*Public Relations*) al de "Relaciones con los Públicos" (*Publics Relations*).

El concepto de *público* ha sido estudiado asiduamente en algunas disciplinas tales como sociología o psicología social, y cada una lo ha enfocado desde una perspectiva particular. En los estudios en el ámbito de la comunicación de las organizaciones, los públicos han sido estudiados principalmente desde la perspectiva sociológica de los grupos de una forma descriptiva, reconociendo aquellos grupos que se relacionan con la organización, con lo cual la investigación se ha centrado principalmente en las características demográficas, sociales, culturales o económicas propias de los grupos.

Pero esta perspectiva acerca de los públicos debe ser revisada, puesto que no favorece el estudio del factor básico en la formación de los públicos de una organización: *la relación individuo-organización*. Moffitt (1992) señala que un público no es medido en base a variables demográficas comunes, sino en función de relaciones compartidas con una organización. Es decir, cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad (Newsom et al., 2000). Nuestro estudio no irá dirigido al análisis de los públicos como grupos, señalando sus características propias y la interacción entre sus miembros, sino que analizaremos a los individuos en su interacción con una organización.

Tomando como punto de partida la *Teoría Situacional de los Públicos* (teoría predominante sobre los públicos en Relaciones Públicas), pretendemos estudiar el concepto y la naturaleza de los *Públicos* en el campo de la comunicación de las organizaciones. Para ello, tomaremos como referencias teóricas y conceptuales a la *Teoría de los Stakeholders* y las *Teorías de la Interacción social*, que nos permitan analizar las pautas fundamentales que llevan a la formación de los públicos y sus motivaciones principales.

2. El paradigma de referencia: La Teoría Situacional de los Públicos

Para Xifra (2003), la teoría situacional de los públicos (Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992) es la aproximación teórico-metodológica más elaborada en el campo de las Relaciones Públicas. Partiendo de las definiciones hechas

por Blumer y Dewey, y teniendo como trasfondo global la teoría general de sistemas, Grunig y Hunt (1984) definen al público como un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo. Estos autores (Grunig y Hunt, 1984) señalan que todo depende de lo que la organización hace, y cómo las personas y las entidades del entorno reaccionan ante la conducta de la organización. Los públicos se establecerían, así, a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, un vínculo, una relación y una conducta recíproca entre individuos y organización, en base a dichas consecuencias. Las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la misma.

Sobre estas premisas generales, J. Grunig ha construido su Teoría Situacional de los Públicos (cfr. J. Grunig, 1976, 1978, 1983, y 1992; J. Grunig et al., 1988; Grunig y Hunt, 1984; Grunig and Repper, 1992) para explicar cómo y cuándo los públicos se comunican. La teoría situacional establece tres variables que facilitan la identificación y clasificación de los públicos, en base a su conducta comunicativa. La primera variable es *el reconocimiento del problema*, por medio de la cual las personas identifican que hay una situación determinada que les puede afectar. En función de ello, podrán buscar información de forma activa (búsqueda de información) o pasiva (procesamiento de información). La segunda variable es *el reconocimiento de las restricciones*, que establece la percepción que las personas tienen sobre las posibles limitaciones de su conducta en relación con la situación. La tercera variable es *el nivel de implicación*, que señala la relevancia que tiene una situación para una persona. Este nivel ayuda a distinguir si la conducta de comunicación del individuo será activa o pasiva. La combinación de las dos primeras variables permite diferenciar entre cuatro tipos de públicos, cuyas conductas comunicativas podrán variar en función de su nivel de implicación (tercera variable).

		Reconocimiento del Problema	
		Alto	Bajo
Reconocimiento de las Restricciones	Baja	*Público Activo*	*Público Latente*
	Alta	*Público informado*	*No Público*

La Teoría Situacional de los Públicos ha sido muy relevante en el estudio y la definición de la conducta comunicativa de los públicos, es decir, es una teoría vinculada al comportamiento (activo o pasivo) de los públicos. Está centrada en la categorización de los públicos en función de su conducta comunicativa (su actividad o pasividad comunicativa en relación con la organización). La preponderancia de Teoría Situacional de los Públicos ha llevado a priorizar el estudio

de la conducta comunicativa de los públicos y a la confirmación o refutación de sus variables. Así, por ejemplo, los planteamientos de Hallahan (2000) sobre la importancia de los públicos inactivos siguen refiriéndose a la conducta comunicativa de los públicos.

Sin embargo, esta teoría no define la naturaleza de los públicos, o sea, la forma en cómo una persona o una entidad se constituye en público de una organización. El análisis prioritario de la conducta comunicativa ha ido en detrimento del estudio de cómo se generan, desarrollan y consolidan las relaciones entre una organización y sus públicos. Nosotros intentaremos analizar el proceso anterior a la conducta comunicativa, que es el establecimiento de la relación entre las personas y la organización (puesto que la conducta comunicativa estará condicionada por la relación entre la organización y sus públicos). Esto no ha sido estudiado en profundidad, intentando averiguar cómo se establece dicha relación y cuáles son los mecanismos sobre los que se asienta. Por ello, nos centraremos en el análisis de este aspecto fundamental en la formación de los públicos: la relación o vínculo entre los individuos y la organización. Los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la organización marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma.

3. El concepto de *relación* como fundamento de la formación de los Públicos

Algunos autores (Ledingham y Bruning, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992; Capriotti, 1992, 1999 y 2007b) ya han puesto de manifiesto que el análisis de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva relacional: analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer la relación o vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares con la organización. La utilización del concepto de *stakeholder* es muy adecuada para el estudio de los públicos, ya que está ligado directamente a la noción de relación o vínculo.

La Teoría de los Stakeholders (*Theory of Stakeholders*) puede contribuir al estudio de la relación entre una organización y sus públicos. Esta teoría es un importante marco conceptual en el ámbito de la organización de empresas y del *management* estratégico. El concepto de *stakeholder* surge en los años 60, a partir de los trabajos del Stanford Research Institute, y se consolida como enfoque de gestión empresarial a partir de los años 80 (para una revisión de la evolución histórica y de las principales aportaciones y principios de la Teoría de los Stakeholders, véase Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y McVea, 2001; Post et al., 2002).

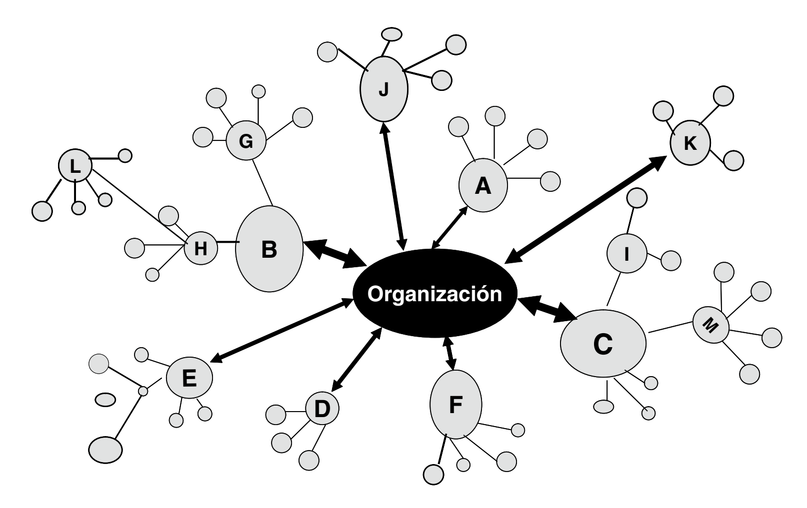
La Teoría de los Stakeholders ha tenido poca difusión en el campo de la comunicación corporativa y las Relaciones Públicas. A partir de los años 90, algunos

autores (Grunig y Repper, 1992; Dowling, 1994; Baskin et al., 1997; Capriotti, 1999 y 2007b) han introducido el concepto de *stakeholder*, en algunos casos como sinónimo del concepto de Público (Dowling, 1994; Capriotti, 1999 y 2007b), o bien el concepto ha sido utilizado para diferenciar distintos estadios de actividad comunicativa de los públicos de una organización. Grunig y Repper (1992) diferencian los estadios de *Stakeholder* y *Público* en función de su actividad/pasividad. El concepto de *stakeholder* estaría vinculado a los grupos con conducta comunicativa latente, mientras que el concepto de *Público* en sí estaría ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta. En la comunicación corporativa y las Relaciones Públicas se ha utilizado la definición de *stakeholder*, pero no ha habido un aprovechamiento integral de la Teoría de los Stakeholders para el estudio de la construcción de la relación entre una organización y sus públicos. Sin embargo, Freeman (1984) otorga a las Relaciones Públicas una función relevante en el proceso estratégico de *management*, contribuyendo a negociar y equilibrar las relaciones de la organización con sus públicos sobre los asuntos relevantes, a la vez que estudiar y analizar el entorno para identificar nuevos *stakeholders* y nuevos temas relevantes que puedan afectar a la organización. Freeman (1984) reconoce a las Relaciones Públicas como una de las disciplinas funcionales del *management*, junto con el marketing, las finanzas, los recursos humanos o producción.

Los *stakeholders* de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización (Freeman, 1984; Freeman y Mc Vea, 2001). La noción de *relación* tiene importancia fundamental para la Teoría de los Stakeholders, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses (*stakes*) específicos en función de dicho vínculo o relación. Donaldson y Preston (1995) argumentan que los *stakeholders* son identificados por sus intereses con la organización. Por su parte, Post et al. (2002) afirman que las organizaciones y sus *stakeholders* tienen intereses en común, y que también hay intereses similares entre los miembros de cada público. Estos intereses en común surgen de la relación continua entre las personas y la organización. Así, es la relación y no la transacción lo que constituye la base de la vinculación entre organización y *stakeholders*: mientras una transacción implica sólo un intercambio y puede ocurrir una sola vez, una relación implica estabilidad y continuidad, ya sea mediante la colaboración o, en muchos casos, el conflicto de intereses. Este enfoque teórico proveniente del ámbito del *management* se revela como muy adecuado para el estudio de las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

De este modo, se podría remarcar un matiz fundamental que caracteriza a los públicos: el interés común de los miembros del público hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización de la cual son públicos. Por tanto, es muy relevante para la organización reconocer los intereses mutuos entre la entidad y sus públicos, que le permita desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos. Así, podemos definir un Público como *un conjunto de personas u*

organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.



4. La interacción entre los individuos y la organización: *status* y *roles* de públicos

Para el análisis de cómo se constituyen las relaciones entre una organización y sus públicos, utilizaremos las denominadas Teorías de la Interacción Social (Munné, 1989; Deustch y Krauss, 1984), provenientes de la psicología social y la sociología.

Blumer (1982) pone de manifiesto que la vida de grupo necesariamente presupone una interacción entre los miembros del mismo, y que una sociedad se compone de individuos que entablan una interacción con los demás. Parsons y Shils (1968), al igual que Blumer, otorgan a la interacción un papel fundamental en la sociedad, señalando que el sistema social está compuesto de las interacciones entre las personas.

Así, la interacción se constituye en el proceso básico sobre el que se establece la relación entre los públicos y la organización. En la interacción social, dentro del conjunto de interacciones con su entorno, los individuos establecen relaciones con las organizaciones como sujetos económicos y sociales. Las personas establecen una interacción con las organizaciones, basada no sólo en las funciones económicas de las mismas (el intercambio de productos y servicios), sino también en aquellas funciones del ámbito de lo social (las entidades como sujetos sociales). Los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la organización marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma.

En la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con un *status* y un *rol* determinado en relación con la organización. El *status* puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición (Gross et al., 1966). Aquella posición de las personas en relación con la organización es lo que denominaremos *status de público*, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la organización constituyen el *rol de público* que desempeñarán dichos sujetos.

Por lo tanto, el concepto de *rol* y también el de *status* pueden ser aplicados al estudio de los públicos de las organizaciones, analizando las posiciones y roles que surgen de la interacción de los individuos con la organización como sujeto social. Estos conceptos han sido largamente estudiados en sociología y psicología social (para una amplia revisión de las diferentes teorías sobre las nociones de status y rol, véase: Deutsch y Krauss, 1984; Munné, 1989; Sarbin y Allen, 1968; Gross et al., 1966). Nosotros nos centraremos en la aplicación de dichos conceptos al estudio de los públicos de una organización.

Los públicos pueden ser identificados en función de su interacción y de su vínculo con la entidad como *un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización.* De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (*status de público*), que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (*rol de público*) con respecto a la organización. Una organización, al diferenciar sus públicos en empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas u organizaciones, sino que está identificando diferentes posiciones en relación con ella, que desarrollarán unos roles específicos para cada posición. De esta manera, cada uno de los roles de público tendrá una serie de expectativas con respecto a la organización, mientras que la organización tendrá unas determinadas expectativas en referencia a cada rol de público, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros de un público y la organización. A partir de las expectativas de los roles de público con respecto a la organización, se establecerá, desarrollará y reforzará una determinada estructura de intereses en cada público.

Así, el análisis de los públicos puede ser enfocado en función del *status* que ocupan y del *rol* que desempeñan los individuos u organizaciones, en función de su relación con una determinada organización, y no en cuanto a las características personales o del grupo social. Es decir, que un conjunto de personas u organizaciones pueden tener características demográficas, socioculturales u organizativas diferentes, pero a la hora de relacionarse con la organización tienen algo en común: un mismo *status y rol de público*, que originará a una estructura de intereses similares. Por ejemplo: el status de *accionista* originará una estructura de intereses

similares (y compartidos) en los individuos con ese status de público: "cuidado de la inversión y obtención de beneficio", que dará pie a unas expectativas y obligaciones compartidas: exigencia de información económica sobre la organización, participación en la toma de decisiones, pedido de rendición de cuentas al final de cada ejercicio, etc. Los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con la entidad. Analizando las expectativas y obligaciones mutuas del rol de público que desempeñan los individuos en cada posición será posible conocer cómo perciben a la organización y comprender sus intereses, para actuar en consecuencia.

Ahora bien, el status y el rol de un individuo son siempre definidos en relación con las posiciones y los roles de las demás personas. Una posición en particular (*posición focal*) está siempre vinculada a otra posición asociada de referencia primaria (*posición asociada*). Así, no existe alumno sin profesor, ni jefe sin empleado. En el caso de los públicos de una organización no habría clientes sin proveedores, consumidores sin vendedores ni empleados sin empleadores. Gross et al. (1966) denominan a esta relación como modelo diádico. Unos aspectos muy importantes que se deben tener en cuenta para analizar el rol de público serían las expectativas mutuas que surgirían de la relación entre una posición focal y su posición asociada de referencia primaria, es decir, del modelo diádico (Gross et al., 1966). Este tipo de expectativas es especialmente significativo, ya que sería la clase de expectativas que se generaría entre cada público y la organización al asumir cada uno su rol a partir de la interacción. De esta manera, cada uno de los *roles de público* tendrá una serie de prescripciones y proscripciones con respecto a la organización, mientras que la organización tendrá unas determinadas prescripciones y proscripciones en referencia a cada rol de público. En base a ellas surgirán unos derechos y obligaciones mutuas, siendo las obligaciones de uno los derechos del otro, y viceversa, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros de un público y la organización.

Pero las expectativas no sólo juegan un importante papel a nivel de evaluación de conductas, sino que también tienen un carácter marcadamente cognitivo (Hunt, 1976). Por una parte, señalarían las prescripciones y proscripciones del rol, es decir, le permitirían conocer al individuo lo que se espera de él en dicho rol. Por otra, actuarían como esquemas o pautas de conocimiento de las posiciones asociadas y en especial de la posición asociada de referencia primaria. Así, las expectativas mutuas entre público y organización llevarán a cada uno a organizar sus conocimientos del otro en base a las expectativas generadas. En función de las expectativas de los roles de público con respecto a la organización, se establecerá, desarrollará y reforzará una determinada estructura de intereses en cada público.

Sin embargo, una posición focal no sólo se encuentra relacionada con una posición asociada de referencia primaria, sino que hay un conjunto de posiciones vinculado a ella, con las cuales puede que no exista una relación directa, pero

que permite ubicar a la posición focal en la estructura del sistema de relaciones. Es lo que se denomina el “conjunto del rol”, y que puede ser definido como el conjunto de relaciones de roles que la persona tiene en virtud de ocupar una situación social particular (Bertoglio, 1975). La Teoría de los Stakeholders reconoce esta perspectiva, y enfatiza que las relaciones con cada *stakeholder* son parte de un red global de relaciones que puede influir en la forma en que la organización establece sus relaciones con todos sus *stakeholders* (Post et al., 2002). De esta manera, la posición focal de un individuo como empleado tiene una posición de referencia primaria en la organización como empleador, pero también tiene su propio conjunto del rol, en el que se encuentran otras posiciones como accionistas, proveedores, clientes, consumidores, sindicatos, etc.

Post et al. (2002) afirman que esta idea de conjunto de rol no es tenida muy en cuenta por las organizaciones, y que las organizaciones se centran en las relaciones diádicas con sus *stakeholders* (organización/inversores, organización/empleados, organización/clientes, etc.), en lugar de trabajar sobre una visión global del conjunto del rol (de las relaciones interactivas globales con un conjunto amplio de *stakeholders*). Ello lleva a una falta de consistencia entre las políticas y prácticas de relación desarrolladas con diferentes *stakeholders*, en lugar de la generación de sinergias entre ellas.

5. La pertenencia de una persona a diferentes públicos

Los individuos, en su vida cotidiana, desarrollan diversos roles en relación con las diferentes posiciones que ocupan en la vida social. En cada momento, dependiendo del tipo de interacción que desarrollen con otros sujetos, las personas desempeñarán un rol específico. Cada individuo asumirá dicho rol específico en ese momento, para luego dejarlo de lado y asumir otro rol diferente. En este sentido, Allport (1975) ha expuesto la idea de la “inclusión parcial” de los individuos en los roles, por la cual los sujetos sólo asumirían momentáneamente los intereses de los públicos en los cuales se hallan inmersos en un momento determinado.

En referencia a los públicos de una organización se presenta la misma situación que en la vida cotidiana. Freeman (1984) pone énfasis en que cada persona tiene diferentes tipos de expectativas e intereses sobre una organización, en función de la relación desarrollada con ella. Una persona no desempeña sólo un rol de público en su interacción con la organización. Dependiendo del tipo de contacto que el sujeto tenga con ella, desarrollará el rol de empleado, de accionista, de consumidor, etc. Un individuo, cuando se encuentra realizando su trabajo diario, asume el *rol de empleado*, lo cual hará que tenga unos intereses particulares, mientras que cuando se encuentra en el supermercado realizando su compra diaria, asumirá el *rol de consumidor* (con respecto a la entidad donde trabaja), con lo cual surgirá otro tipo de intereses. Freeman hace referencia a la idea de conjunto de rol del stakeholder (*stakeholder role set*), definiéndolo como

el conjunto de roles que un individuo o grupo puede asumir al ser stakeholder de una organización (Freeman, 1984). Así pues, la noción de inclusión parcial de los individuos en los roles desarrollada por Allport puede ser aplicada a nuestra concepción de rol de público.

La “inclusión parcial” de la persona en un rol de público es un aspecto clave a tener en cuenta por la organización. Puede suceder que una persona, en su rol de consumidor o usuario, tenga una buena relación con una organización, ya que ella le brinda las soluciones o beneficios que necesita la persona (es decir, satisface sus intereses como consumidor o usuario). Pero también puede pasar que esa misma persona, en su rol de miembro de la opinión pública, tenga una mala relación con la misma entidad, ya que puede considerar que no se comporta adecuadamente como institución social (o sea, no satisface sus intereses como miembro de la comunidad). Incluso puede llegar a aparecer un conflicto de roles, es decir, el choque entre dos roles desempeñados por la misma persona. Freeman (1984) expone que pueden aparecer conflictos internos en cada persona, ya que el conjunto de rol de cada público puede generar diferentes y conflictivas expectativas sobre la conducta de una organización. En el caso de aquellos empleados que poseen acciones de su empresa vinculadas a su plan de pensiones, la afirmación de que el coste laboral que soportan las entidades es perjudicial para la rentabilidad de las mismas puede llevar a una oposición de intereses entre los roles de *empleado* (que deseará una seguridad y estabilidad del empleo, y un aumento de la remuneración de acuerdo a los índices de inflación anual), y de *accionista* (a quien le interesará la fortaleza y rentabilidad de la empresa, que repercuta en la rentabilidad de la inversión y por lo tanto en su futura pensión, y que deseará que la empresa tenga los mayores beneficios). Si la persona posee pocas acciones y, por tanto, la inversión en su plan de pensiones no es significativa, puede llegar a no producirse el conflicto, ya que probablemente el rol de empleado estará por encima del de accionista. Pero si se da el caso de que el empleado posee una cantidad significativa de inversión en acciones en su plan de pensiones, que implique una gran inversión para su economía personal y para su futuro (en forma de plan de pensiones), el conflicto puede producirse.

Sin embargo, aunque podamos hablar de inclusión parcial de las personas en los diferentes roles de público con respecto a una organización, no se puede afirmar que los individuos se desprendan totalmente de los roles que desempeñan en otras situaciones, sobre todo si un rol implica un vínculo importante entre organización e individuo. Podemos afirmar que el individuo asume algún rol de público que es considerado como más importante que los demás: es el *rol priorizado*. Hunt (1976) señala que el rol priorizado hace referencia a su importancia para una persona en una determinada situación. Cuanto mayor sea la importancia o relevancia de un rol, mayor será la tendencia a organizar el punto de vista personal alrededor de dicho rol, mayor será también la resistencia al cambio en dicho rol, y por lo tanto, será el rol más relevante en la conducta de la persona (Hunt, 1976). Si el rol de empleado es el rol priorizado para una persona, la relación con la organización que haya establecido dicho individuo en su rol de empleado podrá influir en la relación

que tenga esa persona cuando asuma el rol de consumidor de los productos de la organización para la cual trabaja, lo que podrá condicionar, a favor o en contra, la compra de productos de dicha entidad.

6. La institucionalización de los públicos

Algunas expectativas de un rol existen incluso antes de que un individuo lo asuma, es decir, que son unas expectativas establecidas de antemano y aplicables a cualquier sujeto que lo desempeñe. Estas expectativas serían consideradas por encima y más allá de los individuos que desempeñan el rol. El grado de institucionalización de las expectativas de los roles dará como resultado una mayor o menor flexibilidad a la hora de internalizar (de personalizar) los roles de público por parte de los individuos.

Los roles entre una organización y sus públicos se establecen en su interrelación, pero se basan en unas expectativas establecidas *a priori*, que son las pautas institucionalizadas de los roles de público (pautas elementales o básicas de los roles establecidas como *naturales* de antemano), es decir, pautas objetivadas en interacciones anteriores entre la organización y los individuos que desempeñaban dichos roles de público.

Hay roles de público con un grado relativamente bajo de institucionalización, (*roles no institucionalizados*) esto es, que son más flexibles en su definición y desempeño para el individuo que lo asume, y las expectativas mutuas no están totalmente estandarizadas. Por otra parte, hay otros roles más rígidos y con un alto grado de institucionalización (*roles institucionalizados*), donde definición y desempeño se hayan altamente especificados y, por tanto, otorga muy poca libertad al individuo para que aporte sus propios detalles al rol. Son roles estandarizados y que tienen un modelo de conducta ideal preestablecido. Aun así, no podemos hablar de roles de público puros, totalmente institucionalizados o no, sino que se pueden diferenciar aquéllos con un mayor o un menor nivel de institucionalización.

Algunos roles, como es el caso de los *empleados*, pueden tener un alto grado de institucionalización (roles institucionalizados), en gran parte debido a que su relación se encuentra basada en la existencia de un contrato, donde se especifican los derechos y obligaciones de cada una de las partes, así como manuales de normas, en los que se detallan sus funciones. Así pues, el rol de *administrativo* o *contable* tiene unas pautas claramente establecidas de antemano, independientemente de la persona que lo desempeñe, y la persona, aunque pueda otorgar su estilo personal al rol, debe ajustarse a las pautas establecidas de antemano.

Por otra parte, algunos de los roles de público que se desempeñan pueden tener un grado relativamente bajo de institucionalización (no institucionalizados), como puede ser el caso de públicos que surgen como resultado de situaciones nuevas o problemas puntuales, como podrían ser los *defensores del entorno ciudadano*, ya que sus expectativas se forman fundamentalmente a partir de su

constitución como público, y no hay expectativas previas. Estos públicos, al ser de nueva constitución, no han tenido una continuidad en el tiempo, y por ello su grado de institucionalización es bajo, aunque si perduran en el tiempo pueden llegar a consolidar sus expectativas, como en el caso de *Greenpeace*.

En medio de estos dos extremos podemos encontrar diversos grados de institucionalización de los diferentes roles de público (*accionistas, proveedores, consumidores*, etc.), que surgen de la interacción entre la organización y los individuos.

El grado de institucionalización es importante para el análisis de los públicos, ya que las expectativas establecidas de antemano pueden ser reconocidas en todos los sujetos que desempeñan el mismo rol de público, a la vez que juegan un papel importante en la definición y establecimiento de la *estructura de intereses básicos* de cada público. Por ejemplo, el rol de *proveedor* de una organización puede tener como principal expectativa institucionalizada el derecho a recibir una retribución adecuada a cambio de los productos o servicios que provee. Esta expectativa será similar en todos los individuos o entidades que asuman dicho rol, y será un elemento significativo en sus interacciones con la organización, a la vez que un interés prioritario en su relación con ella. Si dicha expectativa, y por consiguiente dicho interés, no se cumple en los niveles deseados por los proveedores, ello repercutirá negativamente en la imagen corporativa en ese público.

Sin embargo, el individuo no asimila total y ciegamente el rol que asume, sino que lo personaliza, le da su marca personal. Es el *rol internalizado*. Esta expresión ha sido utilizada por Yinger (1984), pero otros autores utilizan otras expresiones para denominar la misma cuestión, tales como *conducta del rol*, *desempeño del rol* o *asunción del rol*. El concepto de rol de público internalizado se refiere a las variaciones particulares de un rol determinado, en cuanto a su *definición* (la manera particular en que el individuo establece sus derechos y obligaciones en cuanto ocupante del rol), y su *desempeño* (la forma concreta en que el individuo desarrolla el rol). No hay dos personas que desarrollen de la misma manera el mismo rol institucionalizado, sino que depende de las características personales, de su sensibilidad y de sus preferencias particulares. De esta manera, el rol internalizado tiene la marca particular de la persona, puesto que está influido por todos los demás roles que desempeña, por el modo en que aprendió el rol y por la personalidad del individuo (Yinger, 1984).

Así pues, un rol de público estaría conformado por unas expectativas institucionalizadas del rol, establecidas *a priori*, y por unas expectativas no institucionalizadas, establecidas *a posteriori*, a partir de la interacción específica entre la organización y los individuos que desempeñan el rol.

7. La vinculación entre los miembros de un público

Los individuos que ocupan un mismo *status de público* y que desempeñan un mismo *rol de público* pueden, con un alto grado de probabilidad, llegar a establecer una relación entre ellos.

La existencia de expectativas compartidas hace que los individuos que asumen un mismo status de público y que desempeñan un mismo rol de público reconozcan que existe un vínculo entre ellos: unas expectativas y unos intereses comunes. Esta vinculación, esta *pertenencia* a un público, se origina principalmente porque todos los miembros de un público se reconocen mutuamente como ocupantes de una misma posición y, por ende, desarrollando un mismo rol y teniendo unas expectativas y unos intereses comunes en relación con la organización, que son diferentes a los de otros públicos de la misma.

Los aspirantes a padres adoptivos se rebelan contra la Justicia y se organizan

Los enfermos de tiroides afectados por un medicamento defectuoso se organizan para reclamar

Este vínculo entre los individuos puede originar que se conviertan en miembros de un grupo organizado. Surge, de esta manera, la organización explícita del público, con el fin de lograr una acción coordinada entre sus miembros, que permita una mayor eficacia de la acción.

8. Conclusión

Podemos decir que el tipo de relación que establezcan las personas con una organización tendrá una importancia fundamental para conocer los públicos de una entidad, ya que ellos se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia.

Si los públicos surgen del proceso de interacción mutua entre una organización y los individuos, lo que definiría la existencia de un público en cuanto tal sería la interacción específica que haya establecido la organización con su entorno para

su adaptación e integración, ya sea a nivel sincrónico (su *historia* de relaciones con el entorno) como a nivel diacrónico (sus relaciones *hoy*). Las características particulares de estructura y funcionamiento de una organización (su historia, su cultura, sus sistemas de dirección y gestión, el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su estructura de capital, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.), así como la interacción particular de la organización con los individuos y organizaciones de su entorno, generará unos *status* y *roles* de públicos concretos, y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida.

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción. Como señalan Post et al. (2002), la supervivencia y el éxito de una organización están determinados por su habilidad para establecer y mantener las relaciones con su compleja red de *stakeholders*.

CAPÍTULO 4
Imagen, Posicionamiento y Reputación: similitudes y diferencias conceptuales

Paul Capriotti, José Carlos Losada

1. El dilema terminológico

Los conceptos de *Imagen, Posicionamiento y Reputación* han sido utilizados para definir gran cantidad de cosas o fenómenos, lo que ha acabado provocando cierta confusión a la hora de emplearlos. A esta situación se ha llegado por un conjunto de razones entre las que se encuentran la polisemia que caracteriza a ambos términos, su novedad y, por qué no, la falta de una concreción conceptual suficiente (Grunig, 1993; Fombrun y Van Riel, 1997; Gotsi y Wilson, 2001). Sin embargo, a pesar de esta confusa situación, dichos conceptos se han impuesto como básicos en el ámbito del Marketing, las Relaciones Públicas, la Publicidad y el *Management*. La dificultad para establecer una posición más o menos consensuada sobre la definición de cada uno de estos conceptos ha generado una creciente inflación terminológica que no ha ayudado a clarificar la situación.

Esta confusión ha generado tres tipos de planteamientos generales entre los académicos y profesionales: los que deciden utilizarlos como sinónimos (lo que acaba derivando en una superposición significante), aquellos que prefieren contemplarlos como realidades opuestas (y que llegan a utilizar expresiones combinatorias de ambos) e, incluso, los hay que los tratan como aspectos parciales de un concepto mayor (y por lo tanto, los incluyen uno dentro del otro).

En esencia, la literatura sobre el tema indica que la disyuntiva principal en las definiciones de imagen, posicionamiento o reputación (tanto en su propia definición como en la diferenciación con los otros dos conceptos) ha residido en el hecho de definirlos de dos posibles formas: ya sea como "*percepción mental en el receptor*", o bien como "*percepción deseada o herramienta gestionada por el emisor*". Es decir, la base del dilema conceptual estaba (y tal vez, está) en situar a esos conceptos en la esfera del emisor o del receptor dentro del proceso general de comunicación.

Por esta razón, se hace necesaria una reflexión que ayude a clarificar en un nivel conceptual básico las expresiones *Posicionamiento, Imagen* y *Reputación*, no tanto en el aspecto etimológico, sino más bien en cuanto a su significación esencial en el campo de la comunicación corporativa, para intentar establecer sus diferencias y similitudes conceptuales y lograr una adecuada utilización.

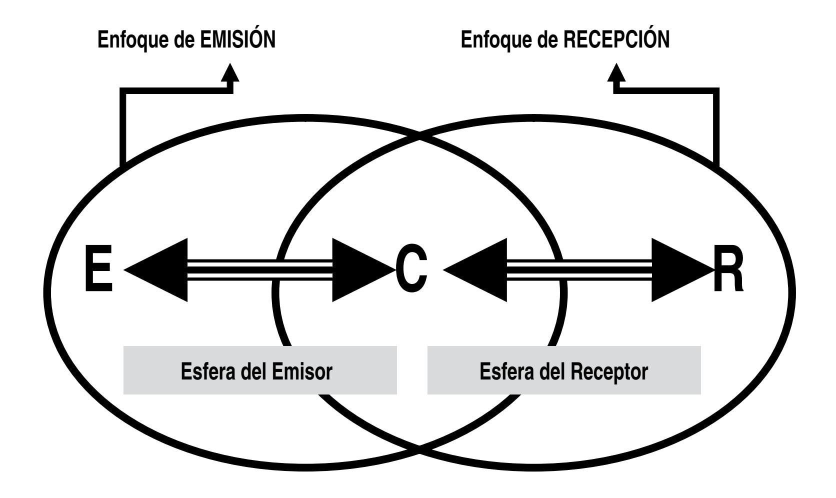
2. Criterio de análisis

Para analizar estos conceptos, realizaremos el análisis de un conjunto de definiciones de diferentes autores acerca de cada uno de los términos, así como de las diferencias y similitudes planteadas por los diversos autores entre los conceptos. Más que hacer una recopilación de definiciones de distintos autores en diversos campos de estudio (comunicación corporativa, marketing, publicidad, relaciones públicas y gestión empresarial), se ha considerado conveniente agrupar las posiciones de esos autores en cuanto a su concepción sobre el tema, lo cual nos permitirá observar las tendencias más importantes existentes sobre la imagen en ese campo de estudio.

Se estableció un criterio básico que servirá para categorizar las definiciones y posibilitar su comparación. Este criterio es el que se ha planteado en el apartado anterior como la principal problemática a la hora de definir los conceptos: la vinculación de los conceptos de Imagen, Posicionamiento y Reputación al ámbito de alguno de los sujetos dentro del proceso general de comunicación.

En el proceso general de comunicación, la elaboración e interpretación de la información no es una acción individualizada del emisor (la construcción) y del receptor (la interpretación). Más bien puede considerarse que la construcción de sentido es un proceso de interacción mutuo y compartido entre emisor y receptor. Podemos hablar de un *contrato de sentido* entre un emisor-organización y unos destinatarios-públicos, en el cual hay una parte que elabora y propone un sentido a la información (el emisor-organización) y otra parte que interpreta y otorga un sentido a la información (los destinatarios-públicos) (Capriotti, 2007). En esta misma línea se expresan Christensen y Askegaard (2001) quienes señalan que las líneas de separación entre emisor y receptor son cada vez más borrosas, y que, por tanto, la diferenciación entre lo interno (vinculado al emisor) y lo externo (vinculado al receptor) es bastante problemática.

Sin embargo, las definiciones de Imagen, Posicionamiento y Reputación de la mayor parte de los autores analizados tienen una mayor tendencia hacia uno u otro sujeto (emisor o receptor) dentro del proceso de comunicación. En función de ello, se pueden establecer dos grandes concepciones: el enfoque vinculado al emisor (*sender-oriented*), que son aquellas definiciones que relacionan los conceptos a la esfera del Emisor, y el enfoque vinculado al Receptor (*receiver-oriented*), que son aquellas definiciones que ligan los conceptos a la esfera del Receptor. Así, podremos estudiar las diferencias y similitudes entre aquellos conceptos que tienen una mayor proximidad hacia el ámbito del emisor y las que tienen mayor cercanía con el ámbito del receptor.



a) Conceptos vinculados al Emisor: Imagen, Posicionamiento o Reputación como constructos de emisión.

En función de este enfoque de "emisión" (*sender-oriented*), imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su identidad a sus públicos, la "percepción deseada" por la entidad. Se observa como un *constructo de emisión*, como un "perfil" elaborado de la organización, ya que estaría generado por la propia entidad (como Emisor), y que debe ser adecuadamente transmitido, para que los públicos lo reciban y lo adopten como suyo. Por lo tanto, serían aspectos en los que la organización tendría mayor capacidad para su control o manipulación. Serían un recurso, un activo "*propiedad*" de la entidad, algo que la organización posee internamente (como la comunicación, la identidad visual, los recursos humanos, físicos y financieros, etc.). Así, la clave de esta concepción es que se considera a tales aspectos como un instrumento o herramienta que puede ser gestionado por la organización dentro del conjunto de elementos dirigidos a influir en los públicos. Esta idea llevaría a considerar que la imagen, el posicionamiento o la reputación de la organización son desarrollados y gestionados por la propia entidad, y son comunicados a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa.

b) Conceptos vinculados al Receptor: Imagen, Posicionamiento o Reputación como constructos de recepción.

En función de este enfoque de "recepción" (*reception-oriented*), Imagen, Posicionamiento o Reputación serían definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Estas asociaciones estarían

organizadas como una representación, estructura o esquema mental en los públicos. Se plantea, por tanto, como un *constructo de recepción*, ya que se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de toda la información o desinformación sobre una organización (teniendo en cuenta que la conducta de la organización también debe ser considerada como información de la entidad). O sea, serían un "resultado o efecto" de la acción de la organización y de otros factores externos a la entidad (el entorno competitivo y general). Imagen, Posicionamiento o Reputación serían una construcción que es "propiedad" de los públicos, algo que "está ubicado" en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación. Por lo tanto, serían aspectos menos controlables o manipulables directamente por la organización. Los públicos se consideran como "sujetos creadores activos" y no como sujetos pasivos. En este sentido, debería ser estudiada y analizada desde la perspectiva de los públicos de la organización y de su interpretación (o *consumo*) de la información, más que desde el ángulo de la organización y de la construcción de los mensajes (o programas de comunicación) que ella realiza.

3. Las concepciones o enfoques sobre la *Imagen*

El concepto de *Imagen* ha sido, de los tres estudiados en este texto, el más utilizado en el ámbito de las organizaciones. Esto puede ser debido una cuestión histórica, ya que se pueden encontrar definiciones desde finales de la década de los 50 y principios de la década de los 60. Martineau (1958) consideraba el término "imagen" como la suma de cualidades funcionales y los atributos psicológicos que existen en la mente del consumidor. Spector (1961) consideraba que "la suma total de las percepciones sobre las características de la personalidad de la corporación es lo que llamamos imagen de marca". El concepto ha sido estudiado durante varios años y se ha desarrollado en varias direcciones diferentes.

La palabra *Imagen* ha sido utilizada para definir gran cantidad de fenómenos y esto ha acabado generando una amplia confusión en su uso. Esto se puede comprobar en los espacios dedicados a *imagen* en las enciclopedias o diccionarios, así como en los medios de comunicación (Capriotti, 1999). Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación corporativa también fuese confusa, y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. A modo de ejemplo, Costa (1987) hace una agrupación de esas expresiones, citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global, mientras que Villafañe (1993) habla de tres dimensiones de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

a) *La Imagen como Constructo de Emisión*

Podemos identificar una primera concepción de la imagen, ligada a la esfera del emisor, como manipulación de la realidad. Los autores incluidos en esta concepción parten de la idea que la imagen es una representación falsa y simplista de la realidad (Alvesson, 1990; Poiesz, 1989). Este enfoque considera la imagen como *apariencia de un objeto o de un hecho*, como elemento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad por parte de las organizaciones, de mostrarse de manera diferente a como son. Daniel Boorstin (1977) distingue entre imagen y realidad, entre lo que se ve y lo que realmente hay allí. Sostiene que la imagen es algo que ha sido construido especialmente para lograr un determinado fin. Este autor la define como "un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación, producto o servicio. Es una caricatura valorativa, en tres dimensiones, de materiales sintéticos" (Boorstin, 1977: 186). Bernays rechaza el uso del término *imagen* en las Relaciones Públicas, ya que por su polisemia genera confusión, y hace creer al lector o al oyente que las Relaciones Públicas tratan con ilusiones y no con la realidad (Bernays, 1990). Opone la imagen a la realidad, sosteniendo que la imagen es una ilusión o ficción, y que las relaciones públicas tratan con la realidad, con los comportamientos, actitudes y acciones de los públicos. Capriotti (1999) identifica este enfoque como "Imagen-Ficción". Algunos autores (Grunig, 1993; Gotsi y Wilson, 2001) señalan que este enfoque está vinculado a una asociación o sentido negativo del concepto de imagen. Los autores englobados en este enfoque parten de la concepción de que la imagen es una *falsificación* de la realidad. Sin embargo, tal como sostiene Marston, "no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque, para la persona, la imagen *es* la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actuará según ello" (Marston, 1981: 99). Así pues, *no hay nada tan real como una creencia*.

Otra de las concepciones desde la perspectiva del Emisor es aquella que define la imagen como *una representación icónica de una organización*, la cual no se encuentra presente a los sentidos. Ésta es la noción que vincula la imagen corporativa con "*lo que se ve*" de una entidad. Capriotti (1999) identifica esta concepción como "Imagen-Icono". La imagen es, pues, una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de una entidad. En esta dirección, Moles señala que la imagen es "un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo" (Moles, 1975: 339). Y Joan Costa (1971, 1972, 1977b, 1987) habla de imágenes materiales, y las opone a las imágenes mentales, basándose en la Teoría de la Imagen de Abraham Moles. Este enfoque se orienta hacia la identidad y comunicación visual, mediante el uso de símbolos, logotipos y colores aplicados a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico.

En función de este enfoque de "emisión", la Imagen es, pues, una imagen material, en cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del emisor (la organización). Se considera a la imagen como un recurso más de la organización para llegar a sus públicos. Se observa a la imagen como un "producto" de la organización, quien analiza, elabora y desarrolla la imagen, y la comunica adecuadamente a los públicos. En este sentido, San Nicolás y Contreras (2002) señalan que la imagen corporativa es un instrumento de gestión de las empresas e instituciones que les permite representar unitariamente todos sus atributos o facultades competitivas en la mente de los públicos con los que se relacionan. Así, la imagen sería un activo "*propiedad*" de la organización, que la construye internamente la propia entidad, y la comunica a sus públicos. Para estos autores, la gestión de la imagen corporativa sería la estrategia elaborada por la organización para transmitir a los públicos la imagen diseñada por la propia entidad. La imagen en los públicos estaría influenciada, esencialmente, por la actuación y la comunicación de la organización, y los factores externos a la entidad serían elementos con un impacto residual. Costa (1992) señala que la imagen de una organización sólo la hace la entidad. Los colaboradores externos contribuyen parcial y ocasionalmente a ello, con mayor o menos acierto, con mayor o menor intensidad.

En la actualidad, estas dos concepciones centradas en el emisor pueden ser calificadas de minoritarias y no responden a la concepción mayoritaria de lo que es la imagen, puesto que se aproximan a la idea de percepción "deseada" por la organización y no de percepción real de la entidad. También se aproximan, en mayor o menor medida, al concepto de Identidad Corporativa (en cuanto posible conjunto de atributos elegidos por la organización como distintivos), o al de Comunicación Corporativa (como probable instrumento de comunicación utilizado por la organización para llegar a sus públicos). De esto se desprende la razón por la que algunos autores (Cauzard et al., 1989; Costa, 1987; Chaves, 1988; Delorme, 1991; Heude, 1990; Nápoles, 1988; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988) centran sus trabajos en el estudio del emisor y en los procesos de construcción de los diversos mensajes corporativos o programas de comunicación, en detrimento del estudio del destinatario y del proceso de formación de la imagen.

b) La Imagen como Constructo de Recepción

Otra concepción de Imagen es aquella que sitúa a la imagen como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización, producto o marca, es decir que se ubica en la esfera del receptor dentro del proceso general de comunicación. Esta es la concepción que actualmente es mayoritaria entre los académicos y profesionales de la imagen y comunicación corporativa.

De acuerdo con algunas de las definiciones presentes en la literatura de este campo (Aaker, 1994 y 1996; Bernstein, 1986; Capriotti, 1992 y 1999; Cerviño, 2002; Chaves, 1988; Costa, 1977, 1992 y 2001; Grunig, 1993; Ind, 1992; Kapferer,

1992 y 1994; Losada, 2002; Marion, 1989; Marston, 1981; Van Riel, 1997; Villafañe, 1993 y 1999), la imagen sería una representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos.

Esta es la concepción predominante de imagen en la actualidad. Se observa como un *constructo de recepción*, ya que se forma en los públicos de la organización, como correctamente sostienen gran parte de los autores en sus definiciones. Hace referencia a las asociaciones que tienen los diferentes públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos. Las investigaciones en el campo de la percepción, la cognición, las actitudes y la comunicación llevaron a considerar a los públicos como "sujetos creadores" y no como sujetos pasivos: la imagen se genera en los públicos. Así, la imagen no es una cuestión de emisión, sino de recepción (Kapferer, 1992). La imagen se forma en las personas receptoras, como el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización. Así, Costa (2001) señala que la imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí y con la empresa. Grunig (1993), por su parte, expone que lo que los públicos piensan sobre una organización es un producto de la comunicación tanto de su experiencia como la experiencia de otros con la organización. Por tanto, la imagen no es sólo el resultado o efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la entidad.

Este enfoque ha sido definido por Capriotti (1999) como "Imagen-Actitud", puesto que podríamos definir a la actitud como "una tendencia o predisposición, adquirida y relativamente duradera, a evaluar de un modo determinado a una persona, suceso o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación" (Vander Zarden, 1989: 199). Normann (1984) afirma que una imagen representa un modelo que tiene que ver con nuestras creencias y nuestro entendimiento de un fenómeno, basado en las propias percepciones de realidad, y a partir de ellas la gente actúa o decide no actuar. Incluso se podría afirmar que, para muchos de los autores englobados en esta concepción, la imagen es una figura retórica utilizada para visualizar y denominar un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta que poseen los públicos, y con las cuales evalúan las cosas, personas u organizaciones.

4. Las Concepciones o Enfoques sobre el *Posicionamiento*

Posicionamiento (*Positioning*) es un término acuñado por Ries y Trout en la década de 1970, y es hoy un concepto ampliamente manejado en el ámbito de la comunicación, el marketing y la investigación de mercados, siendo una de las referencias conceptuales más ampliamente manejadas (Blankson y Kalafatis, 2004)

y uno de los elementos claves en la gestión del marketing moderno, tanto por los académicos (Aaker y Shansby, 1982; Arnott, 1993; Arnott y Easingwood, 1994; Myers, 1996; Porter, 1996; Kotler, 1997; Hooley et al., 1998; Hooley et al., 2001) como por profesionales (Reynolds, 1986; Mckenna, 1986; Bainsfair, 1990; Dovel, 1990; Trout, 1996). Algunos autores llegan a asegurar que probablemente la única especialidad original y exclusiva del marketing sea el posicionamiento. Todas las demás actividades (investigaciones de mercado, comunicación, distribución, etc.) llegan desde otras disciplinas.

En los últimos años, las implicaciones del término posicionamiento han superado su vinculación con el reconocimiento de productos o servicios de una entidad, hasta poder aplicarse a la valoración de organizaciones e incluso personas. Así lo entienden Hatch y Schultz (2000), para quienes la diferenciación requiere un posicionamiento no de los productos, sino de la organización global. Los valores y emociones simbolizados por la organización se transforman en aspectos claves de las estrategias de diferenciación. De la misma forma se expresan Mercado y Martín (1998) cuando aseguran que el posicionamiento puede ser de marcas e incluso de compañías, en tanto se pueden considerar entes susceptibles de ser percibidos como diferenciados con respecto a ciertas características. De este modo, el concepto de posicionamiento ha ampliado sus fronteras y ha conseguido deslizarse, con mayor o menor éxito, al terreno de lo corporativo, siendo utilizado como concepto sinónimo de otros como el de imagen o incluso el de reputación.

Esta “ampliación semántica” del concepto ha llegado a alcanzar tal grado de complicación que, de hecho, es posible observar usos sospechosamente redundantes o construcciones, al menos, difusas, que van desde “posicionamiento reputacional” a “posicionamiento de imagen” o “posicionamiento de imagen de marca”. A pesar de ello, lo cierto es que el concepto no ha perdido todavía la parte esencial de su sentido original, tal y como fue definido por sus autores, por lo que permanece de alguna forma en los mismos términos desde hace más de veinte años.

a) El Posicionamiento como Constructo de Emisión

Para los autores defensores de este enfoque, y utilizando las palabras de Kotler (2003: 116), el posicionamiento “es la influencia sobre la mente del consumidor”, lo que el mismo autor (Kotler, 1999: 345) concreta en la estrategia de “decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo”.

Para estos autores, el posicionamiento estaría referido a estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la organización en relación con la competencia. En esa línea se expresa claramente Aaker (1996), para quien la imagen es percepción real, y posicionamiento es la percepción deseada. Como él, se manifiestan en sentido parecido un conjunto de autores, tales como Dougglas (2001), Mooij (2003), Hooley et al. (1998b), Alden, Steenkamp y Batra (1999) y Pham y Muthukrishnan (2002).

De esta forma, se entiende que la propia organización puede intervenir con eficacia en la modificación de ese posicionamiento deseado, con lo que se le atribuye un papel esencial en la configuración definitiva de ese mapa mental, lo que deja a la organización el papel activo y a los públicos con un rol decisivamente pasivo.

Para estos autores, se trata de ocupar y modificar la "posición" de un determinado producto/marca hacia un nicho de rentabilidad para la organización, algo que vendrá marcado, principalmente, por la diferenciación respecto a la competencia dentro del mismo mercado. Esto debe lograrse, fundamentalmente a partir de la potenciación de los rasgos diferenciadores de cada organización, como asegura Cerviño (2002), para quien el término posicionamiento se aplica al proceso de enfatizar los atributos distintivos y motivadores de la marca en relación a los competidores. De forma similar se expresa Fontrodona (1999), quien afirma que en el posicionamiento, la empresa define la personalidad de su producto en relación a las necesidades de los segmentos del mercado elegidos y de la naturaleza de las ofertas competitivas. Birgné y Vila (2002) afirman a este respecto que decidir sobre un posicionamiento específico es elegir dónde ubicar a la empresa/producto en la mente de los consumidores. También Aaker (1996) asegura, en la misma línea, que el posicionamiento de marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja competitiva sobre las marcas competidoras, incidiendo en la relación íntima y directa entre posicionamiento y comunicación.

No son los únicos autores que defienden esta postura. En términos parecidos se expresan Ordozgoiti y Pérez (2003) cuando aseguran que posicionar es seleccionar una clientela determinada y decidir cuál va a ser la razón por la que deben preferir nuestro producto a sus competidores, algo similar a lo afirmado por Kapferer (1994) cuando asegura que el posicionamiento es referencial y competitivo. Mercado y Martín (1998) apuntan que es necesario conocer los atributos del producto general más importante para los consumidores y la valoración de cada producto/marca en relación con ellos, para lo cual es esencial contemplar el mercado restante, o lo que es lo mismo, el contexto de percepciones acerca del conjunto de competidores. Estos autores también señalan que, de hecho, el posicionamiento es la imagen que el producto proyecta, atendiendo a ciertos atributos, en relación con otros productos competidores o de la misma entidad.

En definitiva, los defensores de esta postura definen al posicionamiento como el nicho del mercado de un sector en el que una organización desea situar su producto o servicio, o a la misma organización. Dibujan, así, un escenario caracterizado por el papel pasivo de los públicos y un papel activo de la organización, que sería la encargada de gestionar los elementos tangibles e intangibles necesarios para lograr una mejor ubicación en la mente de los futuros usuarios o compradores, incidiendo en el papel decisivo que la comunicación tiene en este proceso.

b) El Posicionamiento como Constructo de Recepción

Por otra parte, se encuentran el conjunto de autores que definen el posicionamiento como un constructo mental dependiente de los receptores, de los públicos de la organización, que deciden la ubicación de determinados productos o de la propia entidad dentro de un mapa de valoraciones articulado a partir de atributos verdaderamente significativos.

Rastreando la literatura esencial sobre este término, encontramos cierta base común compartida por todos los autores, lo que permite aportar un concepto general bastante consensuado sobre la definición de posicionamiento en la línea de la utilizada por Ferré Trenzano (2003:106) cuando lo define como “el lugar que ocupa en la mente de un consumidor un producto, marca o empresa”, afirmación que comparten, entre otros, Blankson y Kalafatis (2004), Day (1990), Beverland (2004), O´Cass (2004) y Baker et al. (2004). Así, Dibb et al. (1997) afirman que el posicionamiento está basado en la percepción de los consumidores, y por lo tanto, está solo parcialmente bajo el control de las organizaciones, definición que apuntala la ofrecida por Ries y Trout (1982, 1989 y 1999), quienes definían posicionamiento en referencia a lo que se hace con la mente de los probables clientes, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Estos autores consideran que el posicionamiento es una forma de conocer lo que existe en la mente de los actuales o potenciales usuarios de un producto/marca, tanto si se establece en marcas que ya existen, como en los ideales de tales productos a partir de los atributos definidos. Así lo delimitan autores como Santesmases (2001) cuando habla de posicionamiento al referirse al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos competitivos o a un productor ideal. Esta definición implica, necesariamente, que el proceso de ubicación de las percepciones se realiza en la mente de los receptores, quienes deciden en todo momento la posición que en el “mapa” de atributos ocupan los productos que son evaluados. Del mismo modo lo apuntan Ries y Trout (1999:23): “no existe una realidad objetiva. No hay hechos. No hay mejores productos. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. (...) La percepción es la realidad. Todo lo demás es ilusión”.

El hecho particular del posicionamiento viene determinado por los intereses por los que fue creado como un instrumento de “visualización” de la realidad del mercado, como aseguran McCarthy y Perreault (1999) para quienes un análisis de posicionamiento sirve a los directivos para averiguar la percepción que el público tiene de su mercado. Es una ayuda visual para conocer un mercado de productos. Esta ayuda visual sirve para colocar de forma gráfica y comparativa los productos/marcas a partir de la definición de los atributos significativos para un mercado concreto, y en el que la valoración parte siempre y en todo momento de los clientes potenciales y reales, que son, en esencia, los únicos públicos posibles en este ámbito. McCarthy y Perreault (1999) lo resumen en pocas palabras: el

posicionamiento indica lo que los consumidores piensan de las marcas propuestas y actuales en el mercado.

La organización sólo actuaría *a priori*, intentando influir en el posicionamiento que se pueden formar los públicos en el lanzamiento de sus productos o servicios, o bien intervendría *a posteriori*, tratando de reconvertir el posicionamiento existente en el momento actual y en el que no pueden intervenir sino a partir de una situación dada. Así, el posicionamiento de un producto es atribuido por el mercado, de manera que en términos estrictos a la empresa sólo le cabría tomar la decisión de (re) posicionamiento.

Por lo tanto, los autores en este enfoque enfatizan el papel activo de los públicos receptores, tanto en la ubicación del producto/marca/organización en su mente, como en la definición de los atributos ideales en cada caso. Así, el posicionamiento sería una valoración que los sujetos realizan sobre ciertos productos, servicios, marcas u organizaciones a partir de los atributos que mejor definen el mercado en cuestión.

5. Las concepciones o enfoques sobre la *Reputación*

Ha pasado más de una década desde que el término Reputación Corporativa penetrara de forma poderosa en la investigación en comunicación y, en especial, en la práctica profesional de empresas e instituciones.

Pero a pesar del tiempo transcurrido, no existe (como en el caso de la imagen y del posicionamiento) consenso suficiente a la hora de delimitar el concepto. De hecho, desde las primeras aportaciones de peso sobre el término, el escenario de la reputación corporativa era ya descrito desde un elevado número de puntos de vista diferentes, desde la vertiente económica, pasando por la estratégica, la de marketing, la organizacional, la sociológica y hasta la contable (Fombrun y Van Riel, 1997). Existía ya, de eso no cabe duda, una clara consideración sobre la importancia de la reputación corporativa como un campo de estudio y de trabajo importante y, a la vez, altamente multidisciplinar, al margen de que la dispersión en su definición pudiera no facilitar su gestión.

A esta pluralidad de definiciones del concepto no han ayudado, por una parte, los problemas derivados de las diferencias (muchas veces insalvables) entre un enfoque meramente teórico y uno práctico. Así lo aseguran las investigaciones de Bennett y Kottasz (2000), quienes afirmaban que tres de cada cuatro sujetos sobre los que habían investigado estaban de acuerdo con que la definición académica de reputación no es suficientemente práctica. Por otra parte, tampoco ha ayudado la divergencia a la hora de definir el concepto de reputación como un fenómeno meramente afectivo (Fombrun, 1996 y 2001), cognitivo (Gray y Ballmer, 1998) o como ambas cosas (Hall, 1992). Y, por último, no hay que olvidar que la delimitación conceptual también se ha visto permanentemente salpicada por su asociación directa con el concepto de imagen. Todas estas cuestiones han emborronado

la definición de la noción de Reputación Corporativa, pero no han impedido, en absoluto, su crecimiento exponencial estos últimos años.

De este modo, el incremento en el uso y aplicación de los conceptos e instrumentos asociados a la reputación corporativa en el campo académico y profesional reconoce la existencia de un ámbito de trabajo de interés para los investigadores y de desarrollo profesional real para los técnicos.

a) La Reputación como Constructo de Emisión

El primer acercamiento al concepto de Reputación lo asocia a una definición de la misma como un constructo de Emisión, es decir, un activo intangible que puede ser gestionado directamente por la organización para lograr un beneficio en su relación ordinaria con sus públicos. El eje de tal afirmación se encuentra, por tanto, en la existencia de un control directo de la organización, que decide el modo de construir tal reputación para sí misma.

Enfocada de este modo, la reputación supondría un beneficio para la organización en su relación con los públicos, como un valor añadido en el panorama competitivo actual, en el que la existencia de un capital reputacional revertiría directamente en la percepción sobre la calidad de los productos o servicios de la organización. Este capital se traduciría, también, en una mayor fidelidad del cliente (Villafañe, 2004), en una mejor relación con los empleados (Roberts y Dowling, 2002; Villafañe, 2004) y con otros públicos como inversores, medios de comunicación o analistas financieros (Fombrun y Van Riel, 2004).

Algunos autores apostaron en su momento por este punto de vista. Tal era el caso de Villafañe (2004), quien situaba a la reputación como una herramienta más al servicio de la organización, junto a la gestión del conocimiento, la comunicación corporativa, el patrocinio, las relaciones informativas, la comunicación interna, la gestión de la marca, la RSC y el gobierno corporativo. Otro autor que defendía este planteamiento era el propio Fombrun (2001), quien señalaba que la reputación es un activo económico y, por lo tanto, puede ser construida a partir de una serie de acciones y reacciones hacia el entorno en el que las compañías están inmersas.

Los autores que defienden esta postura entienden que la reputación es consecuencia de una relación comprometida de la organización con sus públicos. Entienden que cada organización puede gestionar su reputación directamente por medio de la gestión de su comportamiento y de su comunicación. Fombrun (1996) afirma que la reputación cristaliza los esfuerzos estratégicos y expresivos que las compañías hacen para comunicar su objetivo principal y su identidad a sus públicos. El propio Villafañe (2004) reconoce que la reputación corporativa es un activo que puede ser conocido por la organización y que, por lo tanto, no sólo se puede evaluar y es mensurable, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones. Por tanto, la reputación puede ser gestionada y orientada por la organización en función

de sus objetivos. De este modo, los diferentes teóricos entendían la reputación desde un enfoque económico o estratégico y se centraban en los beneficios que la gestión de este intangible estratégico reportaba a la organización, marginando el proceso cognitivo que daría lugar a su formación real.

El conjunto de aportaciones que respaldan este particular punto de vista sobre la construcción de la reputación se ha demostrado, sin embargo, muy endeble. La mejor prueba de su debilidad se demuestra desde el momento en el que muchos de los autores principales que defendían este modo instrumental de ver la reputación (los propios Villafañe o Fombrum) dejaron de apostar por él, reconduciendo sus planteamientos a la consideración de la reputación como un constructo dependiente del receptor.

b) La Reputación como Constructo de Recepción

Buena parte de las reflexiones y aplicaciones del concepto de reputación lo sitúan como una variable cuya formación depende de la intervención de los públicos de una organización, es decir, de los receptores de la información que proporciona la misma. Desde este punto de vista, la reputación sería un concepto que deberíamos asociar directamente a la representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización. Así lo asegura el propio Fombrun (1996 y 2001) para quien la reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados.

Son incontables los autores que de un modo u otro se adscriben a esta consideración sobre la reputación corporativa. Así, Barnett et al. (2006) concluyen, tras la revisión de las aportaciones de un buen número de teóricos y de profesionales, que la reputación debería enfocarse en el futuro en términos de valoración, juicio, evaluación y opinión. De modo parecido lo entienden Gray y Ballmer (1998), para quienes la reputación corporativa es una valoración de los atributos de la organización, realizada por los públicos. Otros autores, como Roberts y Dowling (2002), afirman ver la reputación como una percepción global del grado en el cual una organización es estimada o respetada, definición que completan asegurando que la reputación no es otra cosa que un atributo general que refleja el grado en el que los públicos externos ven a la entidad como "buena" o "mala".

Otros autores apoyan la misma interpretación del fenómeno reputacional. Gotsi y Wilson (2001) concluyen, tras analizar diferentes definiciones sobre el concepto, que la reputación corporativa es la evaluación total de una organización a través del paso del tiempo. Este aspecto temporal, es decir, su formación a través de la consolidación en el transcurso del tiempo, es recordado por Barnett et al. (2006), para quienes la reputación son los juicios colectivos de los observadores sobre una organización basados en valoraciones de los impactos financieros, sociales y ambientales atribuidos a la organización con el tiempo. Saxton (1998) hace la

misma referencia, al definir la reputación corporativa como la reflexión sobre una organización vista a través de los ojos de los públicos con el paso del tiempo y expresado a través de sus pensamientos y palabras.

Los autores que respaldan este modo de entender la reputación corporativa como un constructo de recepción aportan su particular punto de vista sobre la forma en la que los públicos receptores la construyen, tratando de localizar los principales resortes que puede tener una influencia más o menos directa en la formación de la reputación corporativa de una organización.

En ese sentido, en donde podemos observar una amplísima coincidencia, es en la consideración de la reputación como un constructo nacido, principalmente, de un comportamiento concreto de la organización, cuando éste además es sostenible y coherente en el tiempo. Así lo recuerda Villafañe (2004), quien entiende la reputación corporativa como la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante los públicos estratégicos. De forma parecida se expresan Gotsi y Wilson (2001), para quienes la evaluación que supone la reputación está basada en las experiencias directas de los públicos con la entidad, en cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que provea de información sobre las acciones de la organización y/o la comparación con las acciones de su competencia.

En los mismos términos se expresa Argenti y Druckenmiller (2003), que definen la reputación como la representación de las imágenes de múltiples grupos de la organización, incrementado con el tiempo y basado en los programas de identidad de la entidad, su funcionamiento y cómo ha sido percibido su comportamiento por sus públicos. Esta definición, y las anteriores, no hacen sino reforzar la idea de que es el conjunto de comportamientos de la organización a lo largo del tiempo el principal responsable de la consolidación de una percepción significativa de sus públicos prioritarios en forma de reputación. Así lo asegura también Dowling (2001) refiriéndose a estos comportamientos significativos (en forma de compromisos) por parte de la organización, cuando define la reputación como el resultado de una imagen positiva de la organización, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso de la entidad con sus públicos y al grado de cumplimiento de sus compromisos.

Fombrun (2001), el principal teórico de la reputación corporativa, reafirma estas consideraciones y las amplía, asegurando que la evaluación mental que los stakeholders hacen de las organizaciones está basada en su capacidad para satisfacer sus propios criterios económicos, egoístas y altruistas, y en el impacto que sus múltiples imágenes externas tienen sobre sus stakeholders.

Todas estas definiciones, por lo tanto, recuerdan el peso sustancial que en la construcción de la reputación corporativa tienen los receptores (los públicos), y el impacto más que relativo que las decisiones de la propia organización pueden ejercer en su creación y control efectivo. A pesar de ello, un análisis profundo de

los autores citados pone de manifiesto su interés central por las posibilidades reales que la organización tiene para la creación de las percepciones positivas consolidadas en sus públicos, y en los beneficios innegables que esto le puede suponer.

6. Análisis comparativo: similitudes y diferencias

Así pues, se puede observar que los conceptos de Posicionamiento, Imagen y Reputación han sido estudiados y utilizados tanto desde una perspectiva de emisión como de recepción. Desde el enfoque de Emisión se observan como activos "propiedad" de la organización. Son herramientas de gestión empresarial que permiten generar diferenciación, y en última instancia, valor para la entidad. Desde el enfoque de Recepción se presentan como representaciones mentales (asociaciones) de la organización en los públicos.

	Imagen	***Posicionamiento***	***Reputación***
Constructo de Emisión	Herramienta para influir sobre los públicos	Herramienta para influir en los consumidores	Herramienta para influir sobre los stakeholders
Constructo de Recepción	Asociaciones en la mente de los públicos	Asociaciones en la mente de los consumidores	Asociaciones en la mente de los stakeholders

El primer dilema que surge es: ¿la imagen, el posicionamiento y la reputación son constructos de emisión o de recepción? Es indudable que no podemos situar a cada uno de los conceptos tanto en la esfera del emisor como en la esfera del receptor, puesto que los ámbitos son excluyentes. El posicionamiento no puede ser definido, al mismo tiempo, como "*el atributo que la empresa desea lograr en la mente del consumidor*" y "*el atributo actual que tiene el consumidor en su mente*". La imagen no puede ser "*la percepción deseada por la organización en la mente del público*" al mismo tiempo que considerada "*la percepción real que tiene el público de la organización*". La reputación no puede ser definida como "*una herramienta de gestión corporativa de la organización*" y también como "*una valoración global que hacen los stakeholders de la organización*". En cualquiera de los tres casos, las dos afirmaciones pueden coincidir, pero la situación real y la deseada también pueden ser totalmente diferentes. Los conceptos deberían ser considerados como constructos de emisión o como constructos de recepción. Si los tres conceptos pertenecen a la misma esfera, entonces se plantea el segundo dilema: ¿dónde están las diferencias entre los tres conceptos? O expresado de otra forma, ¿estamos hablando de términos que son, en esencia, conceptualmente similares o distintos?

Así pues, analizaremos las principales diferencias y similitudes entre los tres conceptos planteadas por los diferentes autores. Nos referiremos, básicamente, a la comparación entre *Imagen* y *Posicionamiento* y entre *Imagen* y *Reputación*, lo cual nos permitirá relacionar Posicionamiento y Reputación (ya que no se han encontrado análisis comparativos significativos entre ambos conceptos).

a) Imagen y Posicionamiento

Para algunos autores la diferencia entre imagen y posicionamiento se sustenta en que la imagen es un concepto de recepción (una percepción de los receptores), mientras que el posicionamiento sería un concepto de emisión (la percepción deseada por la organización) (Aaker, 1996). Esta afirmación podría ser cuestionada, ya que, como hemos señalado en el apartado de posicionamiento, el enfoque más comúnmente aceptado de este concepto es aquel que lo considera como "el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor" (la idea básica original del concepto de posicionamiento expresada por Ries y Trout, 1982). Así, podemos considerar que ambos términos son mayoritariamente aceptados como constructos de recepción.

Si los dos conceptos pueden ser vinculados a la esfera del receptor, ¿cuáles son las diferencias planteadas por los autores?

Una de las diferencias sería que el posicionamiento es comparativo en relación con la competencia y la imagen no lo sería (Cerviño, 2002; Aaker, 1994; Kapferer, 1992). Sin embargo, esta idea también podría ser puesta en duda. Aaker y Myers (1984) plantean que la imagen de una organización no estaría sólo en función de lo que la gente piensa de una entidad, sino de lo que piensa de ella en relación con las demás organizaciones del sector. A esta misma conclusión llega Rafael Pérez (1981), que afirma que la imagen se configura en relación con otras entidades y con respecto a la imagen ideal de la organización. Incluso, Fombrun (1996) vincula el concepto de reputación a una cuestión comparativa, expresando que la reputación corporativa es una representación perceptiva de las acciones pasadas y esperables que describen la valoración global de una organización por parte de los públicos en comparación con otras entidades rivales. Además, cuando se realizan investigaciones de mercado de imagen corporativa o de marcas, usualmente se presentan las asociaciones vinculadas a la marca o a la organización, así como también las asociaciones de las marcas y entidades competidoras, que servirán como referencia de análisis (Bernstein, 1986; Capriotti, 1999; Dowling, 1986 y 1993; Sanz de la Tajada, 1994 y 1996). Así, tanto el concepto de posicionamiento como los de imagen y reputación tienen asociados la idea de comparación con otras marcas u organizaciones.

Por otra parte, el concepto de posicionamiento se suele establecer dentro del campo comercial, en referencia a los consumidores de un determinado producto o servicio (Cerviño, 2002; Ferré Trenzano, 2003), mientras que la imagen implicaría un conjunto más amplio de públicos (empleados, accionistas, la sociedad,

etc.). Pero esta afirmación también puede ser discutida, ya que los consumidores también son públicos de la organización. Además, en la actualidad, el concepto de posicionamiento también se utiliza profusamente a nivel corporativo, como algunos autores (Hatch y Schultz, 2000; Mercado y Martín, 1998) sugieren, en relación con su aplicación a organizaciones como entidades susceptibles de ser percibidas como diferentes.

Así, imagen y posicionamiento pueden ser consideradas como percepciones mentales de los públicos (de carácter comparativo y tanto en el plano comercial como institucional), es decir, son básicamente constructos de recepción, tal como señalamos en los apartados anteriores. Esto se observa claramente cuando se realizan investigaciones de mercado de imagen o posicionamiento corporativo o de marcas, que investigan principalmente las asociaciones mentales que los públicos tienen con las marcas u organizaciones. Como explican Agell y Segarra (2001), los estudios de imagen y de posicionamiento se elaboran mediante mapas perceptuales, que refieren a lo mismo: la valoración de un concepto por parte de una persona en relación con varias organizaciones. Simplemente, se diferencian en la manera en que son representados gráficamente, ya que usualmente están expresados gráficamente de forma diferente. El posicionamiento es representado normalmente de forma bi/tridimensional (dos/tres atributos), mientras que la imagen es representada de manera multidimensional (varios atributos). Así, probablemente, el posicionamiento haría referencia a los 2 o 3 principales o más importantes atributos de imagen por los cuales los públicos asocian a una organización y la diferencian de las demás (McCarthy y Perreault, 1999).

b) Imagen y Reputación

En cuanto a los conceptos de Imagen y Reputación, tal como hemos analizado anteriormente, las concepciones principales o mayoritarias son aquellas que consideran a ambos conceptos como constructos de recepción. Si los dos conceptos pueden ser vinculados a la esfera del receptor, ¿cuáles son las diferencias planteadas por los autores?

Por una parte, hay autores que postulan que, más que diferencias entre los ambos conceptos, lo que ha sucedido es una evolución desde la noción de imagen hacia el concepto de reputación, probablemente debido a la polisemia del término imagen, como también a su significado negativo a nivel popular y en determinados círculos académicos (Grunig, 1993; Rindova, 1997). Rindova (1997) señala que las asociaciones negativas asignadas al concepto de imagen corporativa han conducido a una transición desde la gestión de la imagen (vista como acciones superficiales de una organización para ser vista mejor) hacia la gestión de la reputación corporativa (considerada como acciones importantes y responsables para obtener la valoración positiva de los públicos). Sin embargo, esta posición no implica necesariamente una diferencia en sí entre los conceptos. Así, no estaríamos ante conceptos diferentes, sino frente a una sustitución por

evolución de un concepto considerado negativo (el de imagen) hacia otro término más positivo (reputación).

Otro enfoque de diferenciación es aquel que considera a la imagen como resultado de la comunicación de la organización, y a la reputación como consecuencia de la conducta de la organización (Villafañe, 2000 y 2004). Alvesson (1990) señala que las imágenes pertenecen a la esfera del conocimiento humano superficial, desarrolladas sin el contacto o interacción con el objeto, y por lo tanto, sin un conocimiento real del mismo. A partir de ello, se establece una serie de características que diferenciarían la reputación de la imagen (estructural/coyuntural; duradera/efímera; objetivable/no objetivable; respectivamente). Villafañe (2004) parte de la consideración de imagen como resultado de la comunicación de la organización, mientras que considera que la reputación tiene una construcción más holística, basada no sólo en la comunicación, sino fundamentalmente en su conducta corporativa. Sin embargo, esta diferencia puede ser cuestionada, ya que el propio Villafañe (1993, 1999 y 2004) habla de que la imagen no sólo está en función de la comunicación, sino que depende del comportamiento, la cultura corporativa y la personalidad corporativa (y dentro de esta incluye a la comunicación). En función de ello, la coherencia y el buen hacer de la organización en estos tres grandes planos conseguirá formar la imagen de la entidad en la mente de sus públicos. Por tanto, esto lleva a reflexionar que la imagen es una percepción formada en los públicos como consecuencia de todo el hacer y decir de la organización. Esto también es sugerido por Grunig (1993). Como puede apreciarse, esto no supone una diferencia sustancial respecto al concepto de reputación. De hecho, Villafañe (2004) hace referencia a que si la imagen es considerada de forma más global y holística, la diferencia con reputación son mínimas. En esta línea se expresa también Costa (2001), quien sostiene que la imagen de una organización es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí y con la organización. Y también Kapferer (1992) señala que la imagen se refiere a la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la entidad.

Otra diferencia que se señala entre los conceptos es la consolidación a través del tiempo. Así, algunos autores (Fombrun, 1996 y 2001; Villafañe, 2003 y 2004) hablan de "cristalización" a través del tiempo. Para estos autores, la reputación sería el resultado del mantenimiento de una imagen positiva en los públicos durante un período de tiempo prolongado. Sin embargo, es muy difícil poder establecer un período de tiempo o un plazo que permita separar o establecer cuándo la imagen se transforma en reputación. No es posible establecer un parámetro estándar de tiempo. Y también es muy difícil determinar los posibles parámetros de valoración (tipos de atributos, nivel de valoración de los atributos, permanencia de los atributos en los públicos). De hecho, conseguir una imagen positiva fuerte y consolidada lleva tanto tiempo como el desarrollo de una buena

reputación. Y destruir una buena imagen lleva tan poco tiempo como destruir una buena reputación.

Por último, algunos autores (Fombrun, 2001; Gotsi y Wilson, 2001) establecen que la reputación es una evaluación o consolidación global (una síntesis) de las diferentes valoraciones, juicios o imágenes que tienen los públicos sobre una organización. Así, la reputación sería "única", mientras que la imagen sería "múltiple" (imágenes). La idea de un esquema o percepción global de un objeto (producto, marca u organización) que englobe a todos los públicos es una aspiración histórica de los autores que han trabajado sobre concepto de imagen (Martineau, 1958; Spector, 1961; Kennedy, 1977; Dichter, 1985; Gray, 1986; Bernstein, 1992) y también se hace ahora presente en el concepto de reputación. Sin embargo, es muy cuestionable el hecho de querer unificar las asociaciones de los múltiples y diferentes públicos (por ejemplo, empleados, consumidores, accionistas y sociedad) en una sola valoración unificadora global, puesto que cada uno de los públicos de una organización puede tener diferentes parámetros de valoración, y también la importancia relativa de cada uno de dichos parámetros (en relación con los demás) puede ser diferente en cada público. Incluso es muy poco probable que se pueda establecer el mismo nivel de importancia de cada uno de los públicos para todas las organizaciones estudiadas. Por estas razones, la reputación que puedan tener los distintos públicos será diferente y muy difícil de agregar en una sola. Wartick (2002) realiza un análisis pormenorizado de la dificultad de agregación de los resultados de los distintos públicos, y llega a la conclusión que es poco efectiva para la medición de resultados de reputación. Desde otra perspectiva, Varey (2002) define la reputación corporativa como un término globalizador que hace referencia a lo que los empleados piensan de su empleador, lo que los clientes piensan de su proveedor, así sucesivamente. En este sentido, habría tantas reputaciones como públicos se identificaran en una organización. La reputación sería, pues, una valoración global que tiene cada uno de los diferentes públicos de una organización. Y en esta línea no habría una distinción importante con el concepto de imagen.

Con respecto a las similitudes, Gotsi y Wilson (2001) señalan que hay autores que no diferencian entre imagen y reputación, definiendo ambos conceptos como la impresión global o comprehensiva que los públicos tienen sobre una organización. Esta corriente se sustenta más en el concepto de imagen que en el de reputación, como consecuencia de un uso más antiguo y usual del primero de ellos entre los años 60 y 70. En estas décadas, los estudios sobre la imagen corporativa eran un campo de investigación muy atractivo, mientras que el término reputación corporativa no era muy común en la literatura de comunicación y marketing de esa época. Estos planteamientos se han mantenido en muchos autores hasta la actualidad. En este sentido, la similitud (planteada como conceptos sinónimos) se sustenta sobre la idea que ambos conceptos son constructos de recepción, en cuanto los públicos son quienes se forman tales percepciones en función de la conducta y de la información que reciben acerca de una organización. Esto se

puede observar claramente en las investigaciones de mercado sobre imagen y reputación. En ambos casos, se estudian las asociaciones, atributos, valores, etc., que cada uno de los públicos tiene sobre las distintas organizaciones. Como ejemplo de esta similitud, se puede observar cómo el mismo sistema de representación gráfica de las asociaciones de un público (un conjunto de atributos valorados a partir de una escala impar de opciones) puede ser utilizado por Van Riel (2000) para ejemplificar un estudio de reputación, mientras que Dowling (1993) lo utiliza para mostrar una investigación de imagen.

7. Hacia un concepto básico común

Podemos observar que las diferencias planteadas entre Imagen, Posicionamiento y Reputación a través de las aportaciones de un buen número de autores pueden ser cuestionadas, al menos en función de los planteamientos establecidos hasta el momento como elementos diferenciales. Ello no quiere decir que no exista o puedan existir diferencias importantes entre los tres conceptos. Pero, indudablemente, los planteamientos actuales deberían profundizarse, o bien deberían re-definirse hacia otros aspectos.

Sin embargo, las similitudes establecidas por los diversos autores entre todos estos conceptos tienen mayor relevancia y consistencia que las diferencias planteadas hasta el momento. Esto tampoco implica que los tres conceptos tengan que ser considerados sinónimos, pero sí que tienen un alto grado de proximidad, una elevada carga de similitud entre ellos.

De acuerdo con la mayoría de los autores estudiados, las nociones de Imagen, Posicionamiento y Reputación se refieren a la misma idea conceptual esencial: todas ellas son “asociaciones mentales” (Brown y Dacin, 1997), ya sean de productos, servicios, organizaciones, ciudades, países, etc. Estas asociaciones mentales están organizadas de una determinada manera en la mente de los públicos, como una estructura o red de asociaciones, relacionadas por su importancia, fortaleza, arraigo, dependencia, etc., que permiten la jerarquización y organización de tales asociaciones como un todo. Por lo tanto, podemos considerar que los tres conceptos pueden ser calificados como constructos de recepción, es decir, vinculados a la esfera del receptor (los públicos) dentro del proceso general de comunicación.

Así, podemos establecer una idea básica común para Imagen, Posicionamiento y Reputación, definiéndolos de forma global como *la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros*.

La idea central subyacente en esta definición es que esa estructura o esquema mental de asociaciones está integrado por unas características, rasgos, emociones, creencias, valores o atributos, con las cuales los públicos identifican,

diferencian y valoran a la organización. Brown y Cox (1997) sugieren que las asociaciones incluyen cogniciones, afectos (emociones), evaluaciones vinculadas a las cogniciones o afectos, juicios generales y/o estructuras de asociaciones con respecto a una organización en particular que están basadas en un conjunto de percepciones y de información almacenada en la memoria.

De esta manera, Imagen, Posicionamiento o Reputación se establecen, fundamentalmente, como una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de *consumo* por parte de los individuos de toda la información recibida desde la organización y desde el entorno, que dará como resultado la estructura mental de asociaciones de una organización. Dicha estructura mental originará luego unas valoraciones y unos procesos conductuales determinados. Esta estructura mental que los públicos se forman de una organización no sería la entidad como tal, sino una *evaluación* de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás organizaciones. Esta evaluación implica una valoración, una toma de posición con respecto a la entidad y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

CAPÍTULO 5

Estructura y formación de la Imagen Corporativa

1. La estructura de la Imagen Corporativa

Hemos definido previamente (en el capítulo 4) a la Imagen, al Posicionamiento y a la Reputación Corporativa de forma unificada como una *estructura mental.* A partir de ahora, hablaremos solamente de Imagen Corporativa, para evitar la repetición continua de los tres términos (aunque en los tres casos, las estructuras y procesos son similares). A dichas estructuras mentales se le han otorgado unas características y funciones específicas y han sido denominadas de diferentes formas, según cada tendencia o línea de investigación: *estereotipo* (Lipmann, 2003; Costa, 1977; Aaker y Myers, 1984), *categoría* (Doise et al., 1980; Cantor y Mischel, 1979), *esquema* (Taylor y Crocker, 1981; Fiske y Taylor, 1984), *representación social* (Moscovici, 1979; Jodelet, 1984) o *tipo* (Schutz y Luckmann, 1984; Berger y Luckmann, 1984), entre otras.

Nuestro estudio de la estructura de la Imagen Corporativa estará fundamentado en la información procedente de las investigaciones realizadas en el terreno de la sociofenomenología del conocimiento y de la psicología social cognitiva, en el área de la categorización y de los esquemas, lo cual nos permitirá reafirmar algunos aspectos desde otras posiciones, así como completar la investigación en aquellos lugares donde la información sea insuficiente o no se encuentre suficientemente explicitada.

1.1 La Imagen Corporativa como una estructura mental cognitiva

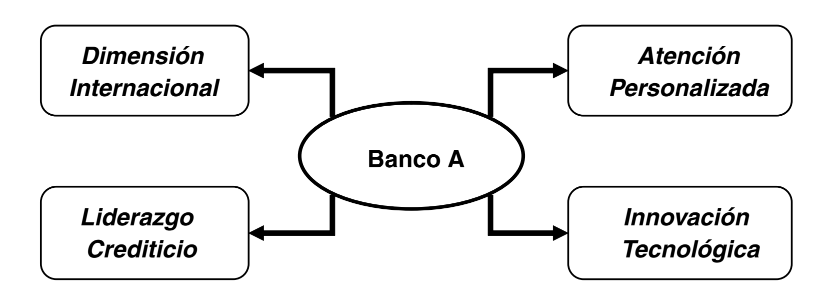
El estudio de la Imagen Corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad (Brown y Dacin, 1997). Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo. Así, el conocimiento de las organizaciones por parte de las personas se enmarcaría dentro del conocimiento diario o *de sentido común* de la vida cotidiana. De acuerdo con Jodelet (1984), el conocimiento de sentido común es un conocimiento práctico, que busca comprender, explicar y dominar los hechos, cosas o situaciones del entorno cotidiano en el que se encuentra la persona, y que se forma a partir de las experiencias diarias y de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibimos de los demás.

El individuo, en su vida cotidiana, se encuentra ante un cúmulo innumerable de informaciones provenientes de diversos productos, personas u organizaciones. Ante dicha situación, tiene la necesidad de realizar procesos de simplificación que le permitan, en un momento dado, poder reconocer personas o entidades previamente experimentadas sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento. Es decir, los individuos, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, realizan una actividad simplificadora, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas u organizaciones un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperadas en los momentos en que los individuos las necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros.

Estos esquemas significativos son, por lo tanto, *estructuras mentales cognitivas*, ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos las cosas. Así, nuestro conocimiento del mundo cotidiano se organiza sobre la base de un gran número de esas estructuras mentales, relativas a personas, cosas, objetos o situaciones.

Estas estructuras mentales cognitivas están integradas por un conjunto de atributos, rasgos o características que son significativos (o importantes) para el individuo en un momento determinado, fruto de los conocimientos previos que teníamos y de las experiencias nuevas.

La Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. Es decir, las personas describimos a las organizaciones por medio de un conjunto de atributos o características.



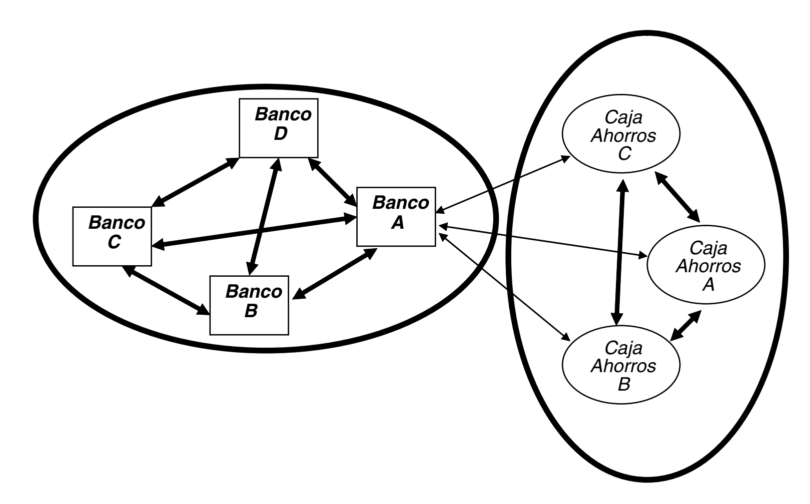
Esta estructura o esquema mental se configura en la mente de los públicos como una *gestalt* (Villafañe, 1993), resultado de un proceso acumulativo y evaluativo de información, el cual es fragmentario (se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, las cuales son interpretadas, comparadas

y agrupadas con las anteriormente percibidas) y discontinuo (se reciben las informaciones en diversas circunstancias –situación de la percepción–, diversos espacios –sitio de la percepción– y diversos tiempos –momento de la percepción–). (Costa, 1977; Capriotti, 1992).

Esta red o estructura de atributos significativos es un conjunto de creencias sobre una organización. Al hablar de creencias, intentamos reafirmar la idea de que esa estructura mental que conforma la Imagen Corporativa no está compuesta necesariamente de conocimientos reales, objetivos o comprobados, sino que está formada por un conjunto de informaciones que el individuo *cree* que son correctas, y evaluará a la organización (y posiblemente actuará) en función de ellas. Esa estructura mental es la que el individuo considera como "*la organización real*", por lo menos para él.

A su vez, cada uno de los atributos estaría formado por un conjunto de *evidencias* (tangibles o comprobables de forma material) y de *suposiciones* (intangibles o de no comprobables materialmente). Así, por ejemplo, el atributo "*atención personalizada*" en una organización podría estar compuesto por evidencias tales como: */cantidad de personal en las oficinas/, /trato/, /tiempo de espera/* y */resolución de problemas/*.

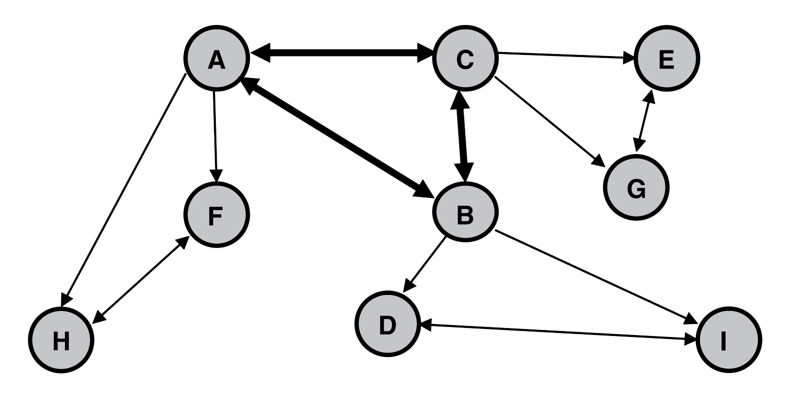
La Imagen Corporativa (como estructura mental cognitiva) también estaría en íntima vinculación con la imagen corporativa de las demás organizaciones de su sector y de los sectores próximos o relacionados.



De esta manera, una organización es identificada por el individuo como perteneciente o vinculada a una categoría o sector de actividad, y con una determinada forma de manifestarse, por medio de una serie de características o atributos significativos que la identifican.

1.2 La estructura interna de la Imagen Corporativa

Como hemos señalado anteriormente, la Imagen Corporativa, considerada como una estructura mental cognitiva, estaría formada por un conjunto de atributos significativos. Estos atributos estarían dispuestos en forma de red, como nodos mutuamente interrelacionados, formando una estructura de sentido propia, por medio de la cual un sujeto "explicaría" la organización, la identificaría y distinguiría de las demás. Cada uno de estos nodos es un concepto o atributo, y las flechas indicarían las relaciones o vinculaciones entre cada concepto. La información que la persona recibe puede reforzar un nodo particular (si la información es similar a la existente), generar unas nuevas relaciones entre los nodos existentes (si la información modifica la vinculación), o bien crear un nuevo nodo (si la información es complementaria o diferente de la existente).



En esa estructura de atributos podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas) como así también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas). Esas dos estructuras (cognitivas y afectivas) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras. Así, es muy difícil determinar hasta qué punto la Imagen Corporativa de una organización está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Es más, podríamos decir que cada uno de los atributos con los que una organización es identificada o asociada tiene una doble componente cognitiva y emocional.

Por esta razón, las investigaciones sobre la Imagen Corporativa no deben solamente limitarse a analizar cuáles son los niveles de conocimiento de determinados atributos, sino también a estudiar las asociaciones afectivas que realizan los individuos con respecto a una organización.

1.3 Niveles de desarrollo de la Imagen Corporativa

La Imagen Corporativa, como red de atributos significativos, puede tener diferentes niveles de desarrollo (Van Riel, 1997). Esto es, los individuos pueden asociar una mayor o menor cantidad de atributos a una organización. Este nivel de complejidad estará en función de la implicación que tengan los miembros de un público con una organización o con un sector de actividad en una situación determinada.

Por implicación entendemos el grado de importancia o interés que una cosa, sujeto o situación tiene para una persona. Si para un individuo es muy importante o interesante un tema o un sector, ello conllevará que la persona incorporará más información y tendrá una red de atributos (la imagen de una determinada organización) mucho más amplia o profunda que otro sujeto con un menor interés o preocupación por el mismo tema o sector. El nivel de desarrollo puede darse a nivel de amplitud (cantidad de atributos) como de profundidad (abstracción de los atributos)

Así pues, podemos establecer diferentes niveles de desarrollo de la Imagen Corporativa:

a) *Nivel de desarrollo alto*: las personas están muy interesadas en el tema o en el sector, por lo cual es probable que tengan una red de atributos amplia, o vinculada a rasgos o atributos con un grado de abstracción elevado. En estos casos, puede llegar a establecerse una red de 10 a 12 atributos y muchos de ellos con un grado importante de abstracción.
b) *Nivel de desarrollo medio*: los individuos están interesados en el tema o sector, pero no en un grado importante. En este caso, se establecerá una red de atributos bastante amplia, pero no muy profunda. Se pueden llegar a reconocer entre 5 y 8 rasgos, algunos de ellos abstractos.
c) *Nivel de desarrollo bajo*: en este caso, las personas no están muy interesadas en el tema o sector, y tienen una red limitada y genérica de atributos (2 o 3), que identifican con los rasgos más concretos y visibles de la organización.

Nivel Alto	**Nivel Medio**	**Nivel Bajo**
Precio	Precio	Precio
Características Físicas	Características Físicas	Características Físicas
Estilo	Estilo	
Calidad	Calidad	
Posición Social	Posición Social	
Autoestima		
Felicidad		

1.4 Atributos centrales y secundarios de la Imagen Corporativa

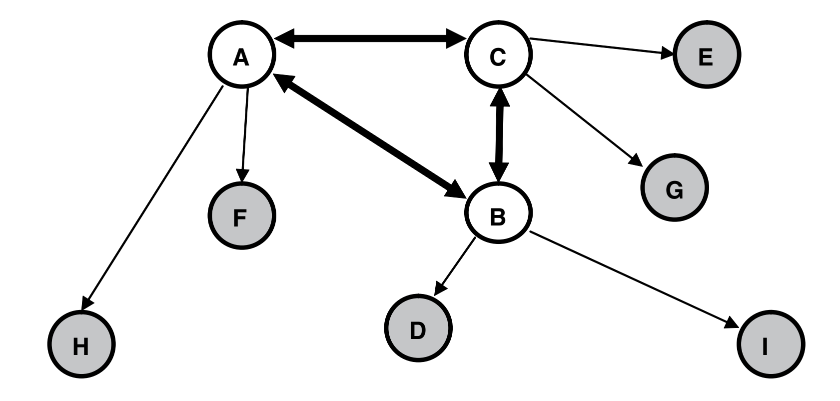
Dentro del conjunto de atributos significativos que conforman la Imagen Corporativa, no todos tienen la misma importancia, sino que hay algunos que son más significativos que otros, es decir, que son más importantes. Ello lleva a tener que diferenciar entre *atributos significativos centrales*, y *atributos significativos secundarios*. Salomon Asch (1972) fue uno de los principales psicólogos sociales en estudiarlas, y les dio la denominación de "rasgos" (*traits*) centrales y periféricos, los cuales se encuentran interrelacionados y configuran la imagen global del sujeto (Capriotti, 1999).

En la configuración global del esquema mental, los *atributos centrales* son los atributos esenciales que definen la Imagen Corporativa, y constituirían las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma, mientras que los *atributos secundarios* serían rasgos complementarios y dependientes de las centrales. Dentro de los atributos centrales podemos hacer una diferenciación entre los *atributos básicos* y los *atributos discriminatorios*.

Los *atributos básicos* son aquellos atributos que los individuos consideran que toda organización debe poseer, porque son los requisitos mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el entorno comercial y social. No son atributos que diferencien una organización de otra, sino que son las características mínimas que deben identificar a las entidades para poder existir. Por ejemplo, en la actualidad ningún producto infantil podría sobrevivir en el mercado, o ser competitivo, si no asume el atributo básico de */seguridad/*, ya que ningún padre o madre comprará un producto para sus hijos que no consideren como "seguro". Estos atributos centrales básicos son el punto de partida de la construcción de la Imagen Corporativa, y no pueden ser pasados por alto por las organizaciones. Con ellos no se logra una diferenciación importante, pero si no se tienen, se corre el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con el resto de organizaciones.

Los *atributos discriminatorios* son los rasgos centrales que permitirán a las personas generar una diferenciación manifiesta entre las organizaciones existentes. Son atributos claves, ya que sobre ellos las personas establecerán las "diferencias" entre las entidades de un sector. Son rasgos que no son básicos para poder competir o sobrevivir, pero sí que influirán de forma importante en las preferencias de las personas hacia determinadas organizaciones en lugar de otras. Por ejemplo, la "*atención personalizada*" podría ser un atributo discriminatorio en el sector de la distribución de productos informáticos, ya que permitirá a las personas generarse una mejor imagen de alguna entidad, y con ello dirigir su preferencia hacia dicha entidad.

Así, por ejemplo, en el gráfico siguiente, los atributos prioritarios pueden ser A, B y C, y los atributos secundarios D, E, F, G, H e I. Pero dentro de los atributos prioritarios, A y B pueden ser atributos básicos, mientras que C puede ser un atributo discriminatorio.



Los atributos centrales marcarán decisivamente la constitución de la imagen de la organización. En el caso de los empleados de una entidad cuyo atributo central sea la *remuneración*, tendrán una tendencia muy alta a evaluar a la entidad en función de cómo se consideren retribuidos económicamente. Así, aunque la organización brinde a sus empleados compensaciones de otro tipo, como *estabilidad del empleo*, *buen clima laboral*, etc.; si la retribución económica es considerada mala, la imagen de esa entidad en los empleados tendrá una tendencia negativa importante. Por el contrario, si la *retribución* es considerada como muy buena, el hecho de que no exista un buen clima laboral puede ser visto como un punto a mejorar, pero no afectará decisivamente a la tendencia positiva de la imagen de la organización que tendrán los empleados.

La modificación de uno de los atributos centrales implicará una modificación importante (a nivel cualitativo) de la Imagen Corporativa, mientras que la modificación de un rasgo secundario provocará un reacomodamiento de los atributos, pero no llevará a una modificación fundamental de su estructura. Por ejemplo: una organización, en relación a sus proveedores puede tener una mala política de pagos (no pagar en los términos establecidos, no tener un buen sistema de pagos, etc.), así como un mal trato personal, con lo cual la imagen de la organización en los proveedores será negativa. Si para los proveedores la política de pagos es considerada como un atributo central y el trato personal es un rasgo secundario, la modificación de uno u otro afectará de forma diferente a la imagen de la organización. Si se cambia la política de pagos, para que sea más beneficiosa para los proveedores, la imagen negativa tenderá a dar un vuelco importante hacia una imagen positiva, ya que este atributo es considerado como central, mientras que si sólo se modifica el trato y la atención hacia los proveedores (mayor contacto personal, más cálidos, entrega de regalos, etc.) no habrá un cambio sustancial en la imagen de la organización, e incluso puede tener un efecto negativo, ya que ese cambio puede ser considerado como una *cortina de humo* para no hacer cambios en las cuestiones importantes, como la política de pagos.

Esta diferenciación entre atributos centrales y secundarios es muy importante, ya que establece lo que es fundamentalmente significativo para cada público. Ahora bien, no pueden considerarse algunos atributos significativos como centrales en sí mismos, y otros como periféricos. Se podría afirmar que la cualidad de central o periférica se desplaza de un atributo a otro, en función de la variación de los intereses o de la situación particular de cada público.

Así, cada público interpretará la información sobre la organización en base a sus propios atributos significativos, y cada público tendrá unos atributos centrales y secundarios en función de su relación con la entidad y de sus intereses, lo cual depende de dos variables: el *rol y status de público* que desempeñen los individuos en relación con la organización, y *la situación* en la que se encuentren.

Los atributos centrales y secundarios podrán variar en los mismos individuos en función del *rol y status de público* que desempeñen. De esta manera, no serán iguales los atributos significativos de un individuo que actúa como *empleado*, que los de una persona que desempeña el rol de *accionista*, que los de un sujeto que actúa como *consumidor*. En cada rol surgirán unos atributos significativos centrales y secundarios específicos, que marcarán la imagen de la organización.

De un conjunto de atributos posibles incluidos en la imagen de una organización, como por ejemplo:

Modernidad	*Fiabilidad*	*Rentabilidad*
Trato y Atención	*Eficiencia*	*Seguridad*
Retribución	*Liderazgo*	*Relación Calidad/Precio*

Para los *empleados* los atributos sobre los que se formarán la imagen de la entidad podrían ser:

Seguridad	*Retribución*	*Trato*	*Eficiencia*

Mientras que para los *accionistas* se podrían formar la imagen en función de los siguientes atributos:

Liderazgo	*Rentabilidad*	*Seguridad*	*Fiabilidad*

Dentro del conjunto de atributos significativos, para los empleados uno de los rasgos centrales podría ser */retribución/*, mientras que para los accionistas podría ser */rentabilidad/*. Para ambos públicos también podrá ser central el rasgo */seguridad/*, pero diferirá en la interpretación del concepto: para el empleado podría significar *estabilidad de trabajo*, mientras que para el accionista podría referir a *seguridad de la inversión*.

Además, los rasgos prioritarios y secundarios en una persona no serán los mismos cuando actúa como accionista que cuando actúa como consumidor. Cuando una persona es accionista, sus atributos centrales podrán ser *la rentabilidad* o *la seguridad de la inversión*, y juzgará a la entidad en función principalmente de esos atributos, mientras que cuando esa persona es consumidor, sus rasgos centrales podrán ser *la relación calidad-precio de los productos* o *el trato y atención*, con lo cual su juicio será determinado por ellos. Por lo tanto, el mismo individuo juzgará con diferentes parámetros a la misma organización, con lo cual su juicio con respecto a ella puede variar, según desempeñe un rol de público u otro.

Por otra parte, dependiendo de *la situación* también puede variar la definición de los rasgos básicos. Para los empleados de una organización, en una situación de euforia económica y ante unas amplias posibilidades de movilidad laboral, *la retribución* se convertirá en un atributo central y *la seguridad del empleo* será secundaria, mientras que en una situación de crisis económica con repercusión en el ámbito laboral, *la seguridad del empleo* se convertirá en un atributo básico, quedando *la remuneración* en un atributo secundario. En este sentido, la estructura de la imagen de la organización variará en el mismo sujeto dependiendo de la situación en que se encuentre, que determinará diferentes atributos centrales.

De este modo, en función de cuáles sean los atributos significativos centrales y periféricos de cada público en cada situación, los sujetos tenderán a formarse una Imagen Corporativa cualitativamente diferente, ya sea a nivel de la dirección (positiva o negativa), de la intensidad (más o menos positiva o negativa), y fundamentalmente, en cuanto a los rasgos desencadenantes de esa imagen de la organización.

Así pues, en la investigación de la Imagen Corporativa de una organización, debe plantearse como fundamental el estudio de cuáles son los atributos significativos centrales y periféricos de cada público, y como éstos pueden variar, ya que su conocimiento permitirá saber las razones fundamentales que llevaron a ese público a formarse una determinada imagen de la entidad, lo cual facilitará una acción y una comunicación más efectiva sobre cada uno de los públicos.

1.5 Características de la Imagen Corporativa

En función de establecer la Imagen Corporativa como una estructura mental cognitiva que se genera en los públicos de la organización, podemos señalar un conjunto de aspectos que la caracterizan:

- *Implica un grado de abstracción y de anonimización*. Es decir, la persona abstrae, consciente o no, de un amplio campo de información que le es dado. Esta abstracción permite realizar una reconstrucción de lo experimentado, pero también de lo que le ha sido transmitido, es decir, de lo que no ha experimentado. Se van perdiendo los rasgos no significativos en favor de los rasgos significativos de todas las experiencias. El individuo tiende a eliminar los ele-

mentos que no son significativos para él, es decir, aquellos que no presentan ningún interés. Así, para un proveedor, la imagen que posee de la organización estará en función de los atributos que sean significativos (importantes) para él, por ejemplo si la entidad es *solvente, buena pagadora*, etc., mientras que se podrían descartar otros atributos que no sean significativos, como por ejemplo si *los directivos tienen una buena relación con los empleados*, o si *venden al extranjero*, o si la entidad es de *estructura familiar o sociedad anónima*, etc.

- *Se constituye como una unidad de atributos*, que no son en sí mismos esquemas de sentido separados, aislados, sino que están mutuamente ligados y erigidos unos sobre otros. Se estructuran como una unidad, por lo que reconocemos al sujeto como una totalidad, y no sólo como una suma de atributos (Asch, 1972; Fiske y Taylor, 1984). Para cada público, la imagen de una organización se conformará de un conjunto de atributos centrales o básicos, y otros secundarios o periféricos, que variarán en función de los intereses de cada público en relación con la organización.
- *Siempre hay una Imagen, aunque sea mínima*: en la memoria siempre hay una estructura anterior, un conocimiento-guía previo, aunque sea mínimo, que no es intrínseco a la naturaleza humana, sino que se ha formado por informaciones mínimas, o no suficientemente importantes en su momento (Schutz y Luckmann, 1984). Así, en sentido estricto, cualquier imagen es una variación, aunque sea mínima o trivial, de otra ya presente en la memoria. Estas estructuras previas guían el proceso posterior de adquisición de información, el procesamiento, memorización y recuperación de la misma (Fiske y Taylor, 1984). Es decir, cualquier imagen corporativa, en cuanto estructura mental cognitiva, formaría parte de una estructura mental cognitiva superior, dentro de la cual se integraría y adoptaría algunos (pocos o muchos) atributos significativos. Por ejemplo: si un partido político llamado *Unión para el Progreso* me envía una carta pidiéndome que le vote, aunque desconozca completamente su orientación ideológica, propuestas, o características generales, ya poseo una referencia mínima (una imagen previa) que guiará mi análisis posterior: es un "*partido político*". En mi memoria se encuentra un esquema mental cognitivo (una imagen) referido a lo que es un partido político, integrado por informaciones referentes a los partidos políticos que conozco, las orientaciones ideológicas, entre otras informaciones, y relacionado con otros conceptos como *Política*, *Gobierno*, etc. Estas estructuras mentales previas subyacentes aportarán, en función de su contenido, la primera construcción de la imagen que realizaré de *Unión para el Progreso* (como *partido político*), así como condicionarán la búsqueda y el procesamiento de la información sobre dicho partido.
- *Ninguna Imagen es definitiva*, en el sentido de completamente cerrada, sino que puede ir variando en base a las situaciones y a los intereses cambiantes de los públicos. Puede haber una imagen relativamente definitiva, ya que puede haberse utilizado en diversas situaciones y haber respondido de manera eficaz, por lo cual se la utiliza de forma totalmente automática (Schutz

y Luckmann, 1984), pero ello no quita que esa misma imagen, en alguna situación en concreto, sea insuficiente, y por lo tanto necesita ser ampliada o modificada. Así, una persona puede tener una imagen formada sobre lo que es una compañía de servicios telefónicos (*prepotente, mal servicio, mal trato, relación despersonalizada, insensible*, etc.), en base a su relación durante mucho tiempo con *Telefónica*. Esta imagen le ha servido para caracterizar cada contacto con dicha empresa, y que por lo tanto, se puede haber ido reafirmando a través del paso del tiempo. Sin embargo, con la aparición de nuevas compañías en el mercado, esta imagen puede variar en función de la actuación de las nuevas empresas, que en su lucha por una porción del mercado se verán obligadas a dar un buen servicio, un buen trato personal, y a utilizar las más modernas tecnologías como elemento competitivo, lo que llevará a la empresa *Telefónica* a tener que actualizarse, en todos los niveles, para poder competir en buenas condiciones. Esta modificación de la situación llevará, probablemente, a que el individuo modifique la imagen general referida a *empresa de servicios telefónicos* que poseía en su memoria.

1.6 Funciones de la Imagen Corporativa

Podemos identificar tres funciones claves que tiene la Imagen Corporativa en cuanto estructura mental cognitiva:

- *Economía de esfuerzo cognitivo*: la familiaridad de las organizaciones hace que el individuo no tenga que recurrir a la evaluación de todas las opciones disponibles a la hora de elegir, sino que seleccionará apoyado en ese conocimiento previo. Por ejemplo, cuando una persona tiene que ir al supermercado, no necesita conocer todos los supermercados que hay, porque ya conoce un conjunto de empresas que le resuelven la situación.
- *Reducción de la opciones*: la Imagen Corporativa, además de permitir un ahorro de esfuerzo cognitivo, facilita a las personas la selección de una de las opciones disponibles, ya que el hecho de tener una estructura de atributos relacionada con cada organización le permite tener un "*conocimiento*" y una "*relación particular*" con cada una de las entidades. Así, para la elección de un yogur, la persona sabe que debe elegir entre el *fabricante A* o el *fabricante B*, ya que se ajustan a las características que el individuo desea; mientras que para la selección de un queso decidirá entre el *fabricante C* o el *fabricante D*, puesto que éstos responden a los intereses de la persona.
- *Predicción de conducta*: el conocimiento de las características de las organizaciones, por medio de la red de atributos que conforman la Imagen Corporativa, llevará a que el individuo pueda, en cierto modo, "planificar" su conducta en función de las situaciones a las que se enfrente y elegir la organización que mejor le solucione el problema. La persona podrá orientar su acción, y realizar elecciones típicas para situaciones definidas como típicas (por ejemplo, elegir

siempre, de forma automática, la leche o la mermelada de la misma marca o empresa fabricante).

1.7 Efectos de la Imagen Corporativa

Leyens et al. (1992) sostienen que los individuos, para realizar un juicio, tienen que sentir que se encuentran en posición de juzgar. Para ello, tienen que concurrir algunos factores, tales como: a) que los individuos tengan la impresión de que poseen suficiente información sobre el objeto, persona o evento a evaluar; b) que los sujetos consideren que la información que tienen es suficientemente relevante; y c) que su juicio es apropiado, es decir, que pueda ser socialmente aceptado o que concuerde con las expectativas sociales o grupales.

La existencia de una Imagen de una organización en la memoria, suficientemente amplia y definida, permitirá al individuo disponer de información para la formación de un juicio. Por otra parte, ante la falta de información para poder formarse un juicio, hay que destacar que estos esquemas (la imagen) presentes en la memoria pueden actuar como fuente de información complementaria en las situaciones en que la información no sea suficiente, sea ambigua o no sea suficientemente fiable (Fiske y Taylor, 1984; Taylor y Crocker, 1981).

Si tenemos formada una Imagen de la empresa *Adidas* como *multinacional*, *europea*, *calidad media, precios competitivos*, etc., todos estos atributos no sólo nos sirven para reconocer y diferenciar a dicha organización, sino que también nos facilitarán la elaboración de un juicio con respecto a ella, si consideramos como bueno o malo que la empresa sea *europea*, que sea *multinacional*, que tenga *calidad media*, que sus precios sean competitivos, etc. Las investigaciones sobre la imagen de una organización no sólo se dirigen a conocer cuáles son los atributos otorgados a ellas, sino también a saber si son considerados como positivos o negativos.

Así, la Imagen Corporativa de una organización condiciona la realización de una valoración, de un juicio sobre la entidad. De esta manera, los diferentes atributos de la imagen de una organización pueden ser considerados como positivos o negativos, como buenos o malos, a partir de la creencia del individuo de que posee suficiente información para poder calificarlos de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la Imagen Corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de los públicos.

2. El proceso de formación de la Imagen Corporativa

La Imagen Corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos. Estos no se forman una

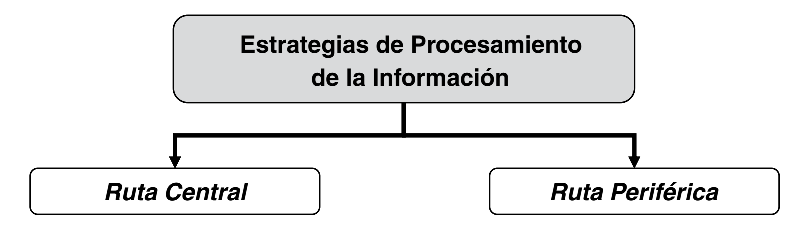
imagen de una organización a partir de unos cuantos mensajes, ni tampoco se obtiene una imagen consistente y duradera con una campaña de comunicación. La formación de la imagen es un proceso lento de interpretación acumulativa de información, que no es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información.

Una vez que la información llega a una persona, esta adoptará una determinada estrategia de procesamiento de la información disponible, que le permitirá luego realizar el procesamiento de dicha información para formarse la *estructura mental* (la imagen) en la memoria. En este apartado, analizaremos las estrategias y el proceso de interpretación de la información que llega al individuo.

2.1 Las estrategias de procesamiento de la información

Para el estudio de las estrategias de procesamiento de la información utilizadas por los individuos tomaremos como base el "Modelo de la Probabilidad de Elaboración" (*Elaboration Likelihood Model –ELM–*) (Petty y Cacioppo, 1984 y 1986), que es un modelo general del cambio de actitudes.

Petty y Cacioppo (1984 y 1986) sugieren que, aunque las diversas teorías de la persuasión o de cambio de actitudes han utilizado diferente terminología o se han centrado en determinados aspectos del proceso de persuasión, todas pueden ser vistas como proponiendo dos rutas de persuasión o de cambio de actitud: una *ruta central* y una *ruta periférica*. Así, estos autores proponen una teoría general del cambio de actitud, el *Modelo de la Probabilidad de Elaboración* (ELM), que intenta integrar las diferentes orientaciones teóricas y las investigaciones existentes bajo un "paraguas" conceptual (Petty y Cacioppo, 1986).



Además de considerarla como una teoría de la persuasión (vista desde el ángulo del emisor), si la analizamos desde la perspectiva de los públicos, podemos catalogar los procesos implicados en ella como *estrategias de procesamiento de la información* de los sujetos receptores, puesto que el modelo *ELM* analiza cómo los individuos utilizan, en función de determinados condicionantes, una u otra estrategia para procesar la información disponible.

Así pues, desde nuestra perspectiva de análisis de la Imagen Corporativa, consideramos las dos rutas de la persuasión (*central* y *periférica*) como estrategias aplicadas por los miembros de los públicos al procesamiento de la información

disponible sobre una organización. De allí que cuando hablemos de *estrategias de procesamiento de la información* nos estaremos refiriendo a lo que los autores denominan *rutas de la persuasión*.

Los individuos no pueden procesar detalladamente toda la información a su alcance, puesto que no poseen ni la capacidad ni el tiempo para ello, así como tampoco se ajusta a las exigencias de la vida cotidiana (Miller et al., 1976). Por ello, a la hora de procesar la información, las personas pueden utilizar dos estrategias diferentes: la *ruta central* y la *ruta periférica*:

En la *ruta central*, las personas analizarían de forma detallada y cuidadosa cada uno de los argumentos relevantes presentados. Los individuos emplearían una gran cantidad de tiempo y esfuerzo cognitivo para el análisis de todos los argumentos contenidos en los mensajes. Se examinarían a fondo sus argumentos, se intentaría recordar lo que se sabe acerca del problema y luego se relacionaría esta información con los argumentos existentes en los mensajes.

Aquí, el procesamiento de la información se verá fuertemente influenciado por la *calidad* de los argumentos contenidos en los mensajes. Así, por ejemplo, en el caso de una persona que desea comprar acciones para invertir su dinero, puede sentirse necesitado de formarse una opinión de las organizaciones sobre las que siente interés, y puede hacerlo en función del análisis detallado y en profundidad de las variables económicas y financieras de las empresas, del comportamiento de las acciones de esas entidades en los últimos meses, de las perspectivas futuras de los diferentes sectores, etc. De esta manera, se formará una imagen fuertemente fundamentada en el procesamiento detallado de argumentos relativos a cuestiones bursátiles.

En la *ruta periférica*, por otra parte, los sujetos realizarían un esfuerzo cognitivo mínimo, procesando la información en base a una serie de pautas superficiales o irrelevantes en relación con los argumentos presentados por los mensajes, como pueden ser: las características superfluas del propio mensaje (por ejemplo, la cantidad de argumentos existentes en el mensaje), las características de la fuente (por ejemplo, la experiencia de la fuente) y/o las características de los sujetos (por ejemplo, las reacciones negativas o positivas al mensaje).

La mayor parte de estas pautas es procesada por medio de simples esquemas o reglas de decisión (*heurísticos cognitivos*), que son asociaciones e inferencias que las personas han aprendido sobre la base de experiencias pasadas y de la observación (Eagly y Chaiken, 1984). Por ejemplo, en el mismo caso anterior de la posibilidad de compra de acciones, un individuo puede formarse la opinión de las empresas en base al estudio de los argumentos contenidos en las informaciones disponibles, pero también puede hacerlo en función de que el CEO de una entidad le inspira confianza, porque es consumidor, usuario o cliente de esa empresa, o incluso porque un amigo suyo cree que esa empresa es una buena inversión. De esa forma, la persona no necesita iniciar un proceso de análisis intensivo de los argumentos técnicos o racionales referidos al tema.

La probabilidad de que los individuos procesen detalladamente los argumentos contenidos en los mensajes (es decir, la *probabilidad de elaboración*), y por lo tanto la elección de uno u otro tipo de estrategia dependerá de dos variables fundamentales: la *motivación* de la persona y la *habilidad* para procesar la información. Así, cuando la motivación y la habilidad son relativamente altas, el sujeto procesará la información por la ruta central, mientras que cuando aquéllas sean relativamente bajas utilizará la ruta periférica.

Hay que destacar que existen algunas variables que influyen tanto en la motivación como en la habilidad para procesar los mensajes, como son: a) el conocimiento previo sobre el tema o sujeto, b) la implicación personal de la persona en el tema, c) la repetición de los mensajes, d) las advertencias previas hechas por personas o entidades sobre el tema o sujeto, e) la necesidad de conocimiento que tenga la persona, y f) la responsabilidad personal del individuo en relación con el tema (Petty y Cacioppo, 1984; Capriotti, 1999).

Así pues, si todo ello lo aplicamos al análisis de la Imagen Corporativa, los miembros de los públicos pueden utilizar para la formación de la imagen de una organización una estrategia de elaboración detallada de los argumentos relevantes de un tema (*ruta central*), o bien asociaciones o inferencias no referidas a los elementos relevantes del tema (*ruta periférica*).

Aunque alguna de las dos estrategias, central o periférica, predomina en un determinado momento, no deben ser consideradas como excluyentes (Olson y Zanna, 1993), ni como claramente delimitadas, sino más bien como mutuamente relacionadas e influenciadas y con una zona limítrofe difusa entre ambas, en la cual se encontrarían la mayor parte de las situaciones de procesamiento de la información de la vida cotidiana. Así, una persona puede procesar detalladamente los argumentos contenidos en la información relativa a una organización, a la vez que puede sentirse influenciada por la credibilidad de la fuente de la cual obtuvo la información.

Por último, Cialdini, Petty y Cacioppo (1981) llegaron a la conclusión de que las rutas de persuasión tienen diferentes consecuencias en cuanto a la predicción de la conducta del individuo en base a las actitudes formadas. Para estos autores, las actitudes elaboradas a través de la *ruta central* tienden a predecir en mayor medida la conducta del sujeto que aquellas actitudes similares formadas por medio de la *ruta periférica*, debido a que las primeras están basadas en la elaboración de los argumentos relevantes contenidos en los mensajes, mientras que las segundas están cimentadas en simples pautas de asociación o inferencia.

Otra consecuencia, sugerida por Petty y Ciacoppo (1986), es la resistencia de las actitudes a la persuasión, por la que las actitudes formadas por vía de la *ruta periférica* tienden a ser menos resistentes si se las expone a argumentos contrarios o contradictorios que las obtenidas por medio de la *ruta central*, debido a que esta última ruta motiva o habilita a las personas a establecer un esfuerzo cognitivo tendiente a la búsqueda de las razones o argumentos que apoyen sus actitudes.

Si ello lo aplicamos al estudio de la imagen corporativa, las consecuencias de la utilización de una u otra estrategia en el procesamiento de la información que podrían observarse en los miembros de los públicos pueden ser consideradas de importancia fundamental, puesto que la imagen de una organización basada en la elaboración de los argumentos relevantes con relación a la entidad (la utilización de la *ruta central*) llevará al individuo a tener una imagen de la organización más resistente a la información contradictoria y una mayor probabilidad de relación entre la imagen y la conducta del sujeto, que si la imagen corporativa se forma en base a pautas o reglas de asociación o inferencia (utilización de la *ruta periférica*).

2.2 El proceso de formación de la Imagen Corporativa

En este apartado analizaremos cómo las personas procesan, organizan y almacenan internamente toda la información que les llega sobre las organizaciones y la combinan con la información existente en el individuo, para llegar a la construcción de esa estructura mental que es la Imagen Corporativa.

Diferentes autores han propuesto diversos modelos que analizan el procesamiento de la información por parte de los individuos (véase Eagly y Chaiken, 1984). Sin embargo, no todos ellos nos permiten explicar de forma adecuada el proceso de formación de aquella estructura mental de una organización en los miembros de los públicos, es decir, el proceso de formación interno de la Imagen Corporativa.

Por ello, y con el objetivo complementario de dotar al proceso de un marco teórico acorde con las perspectivas de este trabajo, hemos adoptado como modelo-base el propuesto por Fiske y Neuberg (1990), que se adecua a nuestro análisis del proceso de formación interna de la imagen de una organización.

Fiske y Neuberg (1990) proponen un modelo de la formación de impresiones de los individuos, el "Modelo Continuo de Formación de la Impresión" (*Continuum Model of Impression Formation*), en el cual se integran las propuestas obtenidas de las investigaciones sobre la categorización y la cognición social con las teorías tradicionales de la percepción de los atributos individuales de las personas.

De acuerdo con este modelo, las personas se forman opiniones de los demás por medio de una gran variedad de procesos que se organizan en un *continuum* que refleja las diferentes posibilidades de evaluación utilizadas por las personas para analizar los atributos particulares de los sujetos estudiados (Fiske y Neuberg, 1990). En un extremo de este *continuum* se encuentran los procesos basados en las categorizaciones, considerando a los sujetos evaluados como miembro de una categoría determinada, con poco análisis de los atributos particulares, mientras que en el otro extremo del *continuum* se encuentran los procesos individualizadores, que toman como base las características particulares de los sujetos analizados, sin asociarlo con categorías previamente establecidas.

El modelo de Fiske y Neuberg (1990) será adaptado por nosotros para la formulación de un modelo de estructuración mental de la información acerca de

una organización, es decir, la explicación de las diferentes etapas que conforman el procesamiento de la información para la formación de la imagen de una organización. La adaptación implicará básicamente la aplicación del modelo al conocimiento de las organizaciones, tomando en cuenta que las mismas son consideradas por los miembros de los públicos como sujetos o individuos que conviven en la sociedad.

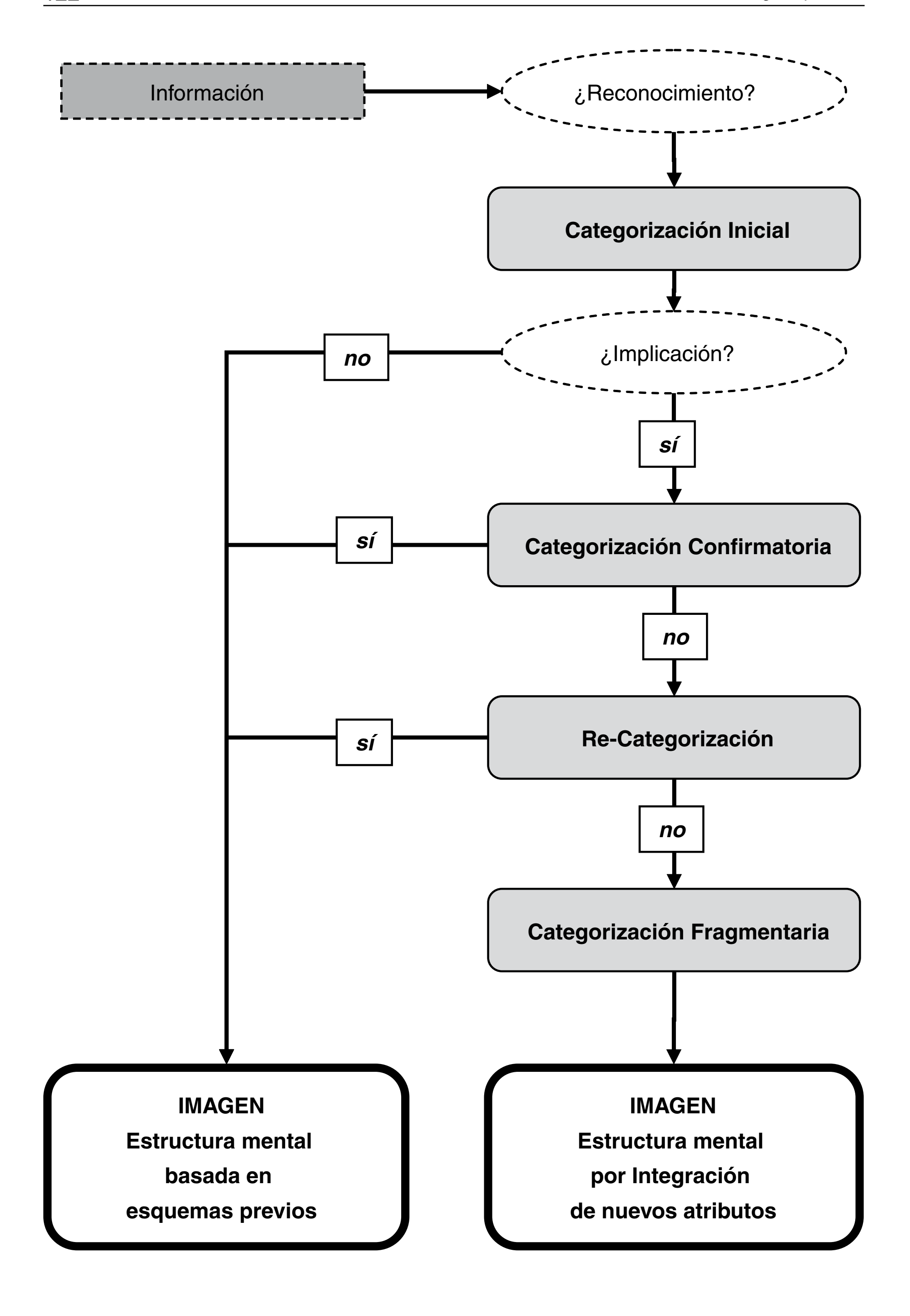
El procesamiento de la información sería un proceso continuo dentro del cual se pueden diferenciar cuatro etapas fundamentales: a) la categorización inicial; b) la categorización confirmatoria; c) la re-categorización; y d) la categorización fragmentaria.

De esta manera, en la formación de la imagen de una organización, los miembros de los públicos se encuentran inmersos en un proceso continuo de elaboración de la información disponible, desde un procesamiento basado en los esquemas existentes (la imagen previa), hasta un proceso marcado por el escrutinio pormenorizado de los atributos particulares de la entidad.

Una premisa fundamental del modelo es que los procesos basados en las categorizaciones previas tienen prioridad sobre aquellos orientados al análisis individualizado de los atributos (Fiske y Neuberg, 1990). En este sentido, los individuos tenderían a utilizar como referencia de una organización, en primera instancia, alguno de los esquemas existentes en su memoria (imagen existente), y si dicha imagen resulta adecuada, no se sigue con el proceso de análisis de los atributos presentes. Sólo en el caso de que no se produzca una correlación adecuada entre la imagen existente y los atributos que son significativos para el público, éste realizará un procesamiento individualizador de la información, para completar la imagen existente o formarse una nueva.

Así, el individuo procesaría la información pasando de etapa en etapa, desde las basadas en las estructuras previas existentes en la memoria (imagen existente), a las fundamentadas en procesos de individualización de la información, hasta lograr establecer una relación satisfactoria entre los atributos que considera importantes y las características de la organización.

Por otra parte, el individuo podrá utilizar tanto la *ruta central* como la *ruta periférica* como estrategia de procesamiento en cada una de las etapas del proceso, aunque el predominio de una u otra estrategia está condicionado por el nivel de implicación de las personas con el tema o con la organización, que facilitaría un procesamiento más detallado de la información. La probabilidad de un mayor escrutinio de la información relevante iría aumentando a medida que se va pasando de etapas de forma insatisfactoria, puesto que el esquema inicial recuperado de la memoria (imagen/reputación existente) facilitará cada vez menos pautas de interpretación de la información disponible. Por ello, la probabilidad de predominio de la *ruta periférica* será mayor en la primera parte del proceso, mientras que la *ruta central* tendría un mayor protagonismo en la última parte del mismo (Petty y Cacioppo, 1986).


Información
¿Reconocimiento?
Categorización Inicial
¿Implicación?
no
sí
Categorización Confirmatoria
sí
no
Re-Categorización
sí
no
Categorización Fragmentaria
IMAGEN
Estructura mental
basada en
esquemas previos
IMAGEN
Estructura mental
por Integración
de nuevos atributos

2.3 Las etapas del proceso de formación de la Imagen Corporativa

Al enfrentarse a una interacción con una organización, el individuo recibe información acerca de la entidad y reconoce a la organización con la que se relaciona (suponiendo que tiene algún tipo de notoriedad para él, porque si no fuera así, no podría seguir el proceso posterior). En ese momento, establece lo que podemos denominar como *Categorización Inicial*.

2.3.1 La Categorización Inicial

Las personas, al relacionarse con una organización, realizan una primera construcción mental a partir de la información mínima disponible sobre esa entidad, que es accesible en el momento de la percepción inicial de la organización. Fiske y Neuberg (1990) señalan que esta percepción inicial puede producirse en función de: a) la utilización de una etiqueta categorial (tales como “banco”, “museo”, “supermercado”, etc.); y b) la existencia de una serie de atributos fácilmente categorizables (como podrían ser el diseño de la fachada, la limpieza del interior, la presencia de los empleados, etc.).

De esta manera, de acuerdo con los citados autores, la construcción inicial de la imagen, instantánea, podría ser de carácter eminentemente perceptual. Por ejemplo, una persona que pasa cada día por delante de la sede de una empresa podría formarse una imagen inicial de esa organización en base a lo que ve de ella, como puede ser el aspecto de sus empleados, el diseño imperante, la limpieza de la fachada, etc.

Sin embargo, la categorización inicial también debe ser considerada como la recuperación de una imagen existente en la memoria, fruto de experiencias o informaciones pasadas, que ha sido recuperada en base a las características percibidas. El sujeto puede tener una imagen previa, aunque sea rudimentaria, formada por informaciones mínimas o no suficientemente significativas. El individuo accede, así, a un conjunto de atributos significativos sobre la organización que, aunque sean elementales, permitirían una primera imagen (una estructura mental) de la entidad. De esa manera, complementando el ejemplo anterior, la imagen inicial de una organización no estaría solamente conformada por las características perceptibles de la misma, sino que se completaría con el esquema mental recuperado de la memoria, aunque éste sea muy básico. Así, *la categorización inicial* (la imagen inicial) estaría integrada por la caracterización perceptual inicialmente realizada, así como por el esquema existente en la memoria.

Si la organización no es lo suficientemente importante o significativa para el individuo, éste no realizará ningún procesamiento adicional de información, y por ello mantendrá el esquema preexistente, es decir, la Imagen Corporativa previamente establecida. Esta estructura mental pondrá a su disposición un conjunto de cogniciones, emociones y pautas de conducta que el sujeto podrá utilizar, aunque no necesariamente. Si, por el contrario, el individuo se siente altamente implicado

en su relación con la organización, esta implicación llevará a la persona a tener la necesidad de captar mayor información sobre la entidad, a la vez que aumentará la probabilidad de elaboración (la realización de un procesamiento más detallado de los argumentos relevantes) de dicha información, lo que posibilitará la confirmación o modificación de la imagen existente para adecuarlo a las necesidades presentes de la persona.

La implicación del individuo con la organización dará lugar a un esfuerzo por parte de la persona para obtener mayor información sobre la entidad. El esfuerzo se encontrará influenciado tanto por la *motivación* que tenga la persona como por la *habilidad* del individuo para procesar la información disponible. De esa manera, cuanto mayor sean éstas, mayor será aquélla, es decir, el esfuerzo para obtener y procesar la información disponible.

Si la implicación es baja, el individuo tenderá a conformarse en mayor medida con los atributos existentes en la imagen existente en la memoria (*categorización inicial*), o a procesar la información disponible en función de las pautas establecidas en el esquema mental que posee, con lo cual se favorecerá la confirmación de dicha imagen (*categorización confirmatoria*) o una *re-categorización* mínima de la imagen. Por otra parte, si la implicación es alta, el individuo tenderá a procesar más minuciosamente la información disponible, por lo que será más factible que se llegue a los procesos más individualizadores, como una *re-categorización* relevante de la imagen existente, o una *categorización fragmentaria*.

2.3.2 La Categorización Confirmatoria

Una vez que el individuo ha obtenido información adicional sobre la organización, la *Categorización Confirmatoria* se produce cuando esa información puede ser interpretada por el sujeto como consistente o adaptable al esquema inicial (o imagen existente).

Esta etapa será exitosa: a) si la información nueva es consistente (similar o de refuerzo) con el esquema previo (imagen existente), ya que corroborará los atributos existentes; b) si la información nueva es mixta, o sea, consistente e inconsistente, puesto que se confirmará con los argumentos interpretados como consistentes; y c) si el esquema inicial (imagen existente) está fuertemente establecido y la información adicional es inconsistente pero considerada como irrelevante (Fiske y Neuberg, 1990).

En esta etapa, el esfuerzo cognitivo será relativamente bajo, ya que el sujeto intentará confirmar con la información adicional la imagen existente, por lo que buscará, en primera instancia, interpretar como consistente dicha información, guiado fuertemente por el esquema previo.

La estrategia utilizada puede ser tanto la *ruta central* como la *ruta periférica*. Así, por ejemplo, una persona puede confirmar su imagen existente de una organización por medio del estudio pormenorizado de sus variables económicas y financieras (*ruta central*), o bien a través de las afirmaciones de un amigo al cual

considera entendido en la materia (*ruta periférica*). En la categorización confirmatoria el procesamiento de la información se encontrará influenciado de manera determinante por las pautas del esquema inicial (imagen existente).

Si la persona logra confirmar satisfactoriamente la imagen inicial existente con la información adicional obtenida, y ello es suficiente para solventar la situación, el sujeto no procesará más información y no profundizará en el escrutinio de los argumentos relevantes de la información utilizada, a la vez que tendrá a su disposición un conjunto de cogniciones, emociones y tendencias de conducta basadas en dicha imagen.

La confirmación del esquema inicial hará que la imagen previamente establecida de la organización sea reforzada, puesto que ha servido para que la situación que se ha presentado haya sido resuelta o solventada satisfactoriamente. Si ese esquema mental utilizado para explicar la organización es utilizado satisfactoriamente en diferentes momentos, ese esquema mental (Imagen Corporativa) puede convertirse en el arquetipo de la categoría en la que se encuentra la organización.

En ese caso, esa estructura mental (esa imagen) se establecería como *referente* de la categoría, en una zona más o menos próxima al ideal de la categoría. Este referente adoptará la "representación" de la categoría, será el esquema más representativo, puesto que ha servido adecuadamente para solucionar las situaciones que se habían planteado hasta el momento. Este es un detalle muy importante para las organizaciones, puesto que los referentes de una categoría tienen una ventaja importante con respecto a los demás, al ser recordados de forma más rápida y asidua, y también porque son más accesibles en la memoria de las personas.

2.3.3 La Re-Categorización

Si la información obtenida no permite confirmar totalmente la imagen inicial existente, se inicia una nueva etapa, la de *re-categorización*, que representa un intento de establecer una variación del esquema inicial (la imagen existente), que permita integrar la información inconsistente.

La re-categorización se produciría: a) si la información es inconsistente con la imagen previa, y b) si la información inconsistente no es relevante, pero el esquema inicial (la imagen existente) está débilmente establecido (Fiske y Neuberg, 1990).

Este proceso permitirá: a) el establecimiento de una *subestructura* (una *subimagen*) de la ya existente (es decir, una categoría dependiente de la imagen inicial existente), que facilite la inclusión de algunas características particulares y excepcionales con respecto a la imagen inicial; o b) la generación de una *nueva estructura* (una *nueva imagen*), sobre la base del esquema ya existente, integrando la nueva información con la antigua (es decir, una modificación de todo el esquema mental sobre la base de la imagen inicial).

En esta etapa ya comienzan los esfuerzos cognitivos individualizantes de la información disponible, que será gradual, desde la formación de una subestructura dentro de una misma categoría a la formación de un nuevo esquema mental. En el caso de la *subimagen*, la influencia de la imagen inicial será importante, por lo que el esfuerzo será moderado, mientras que la formación de una *imagen nueva* hará que se necesite mayor esfuerzo de análisis e integración de los argumentos relevantes, por lo que el esfuerzo cognitivo será mayor.

Así, por ejemplo, un individuo puede considerar como inconsistente con la imagen inicial la información obtenida del estudio detallado de los datos económicos y financieros de una organización (*ruta central*), o de la información transmitida por una persona considerada como experta (*ruta periférica*). Si la información es inconsistente en un grado bajo, el individuo tenderá a formarse un subesquema mental (una subimagen), incorporando las pequeñas variaciones particulares, mientras que si la información es moderada o muy inconsistente, el sujeto tenderá a formarse una estructura nueva (una imagen nueva), fusionando la información nueva con la existente. En la *re-categorización* la influencia de la imagen inicial será menor que en la etapa anterior.

Si la divergencia es poca, el procesamiento individualizado de la información será mínimo, y facilitará la formación de una subestructura mental a partir de la ya existente, mientras que si la inconsistencia de la información es mayor, el procesamiento aumentará, y permitirá la formación de un nuevo esquema mental, integrando la información nueva y la existente.

En el caso de las subcategorías dentro de una categoría, se van generando las *familias* dentro de esta última, mediante las subimágenes (variaciones) que se van creando del referente principal. Esta situación es posible cuando existe un referente muy fuerte dentro de una categoría, con lo cual las nuevas organizaciones que introducen variaciones sobre la estructura mental principal establecidas por el referente se organizan como subesquemas dependientes del referente principal, pero con una cierta autonomía. Esto es interesante para aquellas organizaciones que entren a competir con entidades muy potentes dentro de una categoría, con lo cual pueden seguir una estrategia de crear una subcategoría, y establecerse como referente de la misma.

En la situación de la creación de una nueva categoría, la nueva imagen se conformará con unos atributos diferentes a los antes establecidos, ya sea porque se han determinado nuevos atributos (que antes eran latentes) o bien porque algunos atributos secundarios adquieren nueva importancia y pasan a ser principales. Aquí hay una variación importante de la estructura o imagen de la categoría, que llevará aparejado un reordenamiento del referente de la misma. Es en este caso donde una organización que no era referente puede optar a instalarse como tal, o bien la entidad líder o referente actual puede asumir la nueva estructura de atributos, y reafirmarse como referente de la categoría.

Si el público puede realizar la *re-categorización* de forma satisfactoria, tendrá una nueva imagen de la organización (más completa o, al menos, diferente de

la existente). La Imagen Corporativa resultante será integrada en la memoria como *sustituta* de la anterior, si es una imagen nueva, fruto de la integración del esquema mental inicial y de los nuevos atributos; o como *complementaria*, si es una subimagen que agrega atributos particulares a la imagen inicial. La nueva categorización permitirá al sujeto acceder a una serie de cogniciones, emociones y tendencias conductuales acordes con las nuevas características de la imagen.

2.3.4 La Categorización Fragmentaria

Si el individuo no es capaz de confirmar o re-estructurar la imagen inicial, deberá realizar un proceso de integración de un nuevo conjunto de atributos que le permitan afrontar y solventar la situación, en base al análisis individualizado de la información disponible. Es la *Categorización Fragmentaria*.

Esta se llevará a cabo: a) si la información no puede ser claramente atribuida a la imagen inicial; y b) si la información significativa o importante no se adecua a ninguna categoría en particular (Fiske y Neuberg, 1990).

Esta tarea de análisis pormenorizado de la información implicará para el sujeto una gran inversión de tiempo, de recursos y de esfuerzo cognitivo, ya que no puede basarse claramente en ningún esquema mental previo en particular, por lo cual deberá estar altamente motivado y capacitado para procesar la información de que dispone.

De esa manera, por ejemplo, una persona puede obtener información sobre una organización por medio del escrutinio escrupuloso de los informes económicos y financieros de la entidad (*ruta central*) o a través de una fuente experta (*ruta periférica*). Dicha información puede ser completamente inconsistente con los esquemas mentales existentes en la memoria. Debido a ello, deberá formarse la imagen de la organización en base a la información particular obtenida, pues no posee ningún esquema mental acorde con ella. Así, la imagen resultante será completamente nueva. En la categorización fragmentaria, el procesamiento es altamente objetivo, puesto que ningún esquema mental anterior es consistente con la información disponible, por lo cual se requerirá el escrutinio individualizado de la información sobre la organización.

La integración de los atributos individuales obtenidos de la información disponible permitirá al sujeto la formación de una estructura mental totalmente nueva, es decir, una Imagen Corporativa completamente nueva de una organización. En este caso, dicha organización se establecerá como una categoría nueva, en la cual podrá establecer los atributos principales sobre los que se sustentará la imagen de las organizaciones en la categoría, y tendrá la opción de establecerse como referente de ella. De este modo, todas las entidades que se introduzcan en la nueva categoría, si no presentan atributos alternativos (que generen una re-estructuración), reforzarán la estructura de atributos establecidos por el referente para la categoría, con lo cual el referente acentuará su posición de dominio.

Cuando el individuo ha completado la integración de la información fragmentaria en un esquema mental unitario, éste es incorporado a la memoria como una nueva estructura mental, y dará lugar a un nuevo conjunto de cogniciones, emociones y tendencias de conducta basadas en esa nueva imagen de la organización.

Una vez se ha realizado el procesamiento de la información, confirmando o modificando la imagen inicial, o formando una imagen totalmente nueva de la organización, el individuo puede considerar que sus necesidades no están cubiertas satisfactoriamente en su totalidad, por lo que el sujeto volverá a buscar más información, y se iniciará un nuevo procesamiento de la misma, o bien la persona considerará que sus necesidades están satisfechas adecuadamente, por lo cual se dará por finalizado el proceso.



GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN A LA SEGUNDA PARTE

Todo el conjunto de conocimientos sobre la Identidad y la Imagen Corporativa y sus fundamentos teóricos sobre los que se han erigido sería algo claramente especulativo si no logra acercar tales conceptos a la realidad actual de la práctica profesional. Los conceptos teóricos tienen que poder desarrollarse en posibilidades prácticas efectivas, para lo cual es necesario estar en disposición de un conocimiento del estado actual de la disciplina con cuyos conceptos, modelos, terminología y procedimientos se pretende desarrollar el trabajo sobre la Identidad y la Imagen Corporativa.

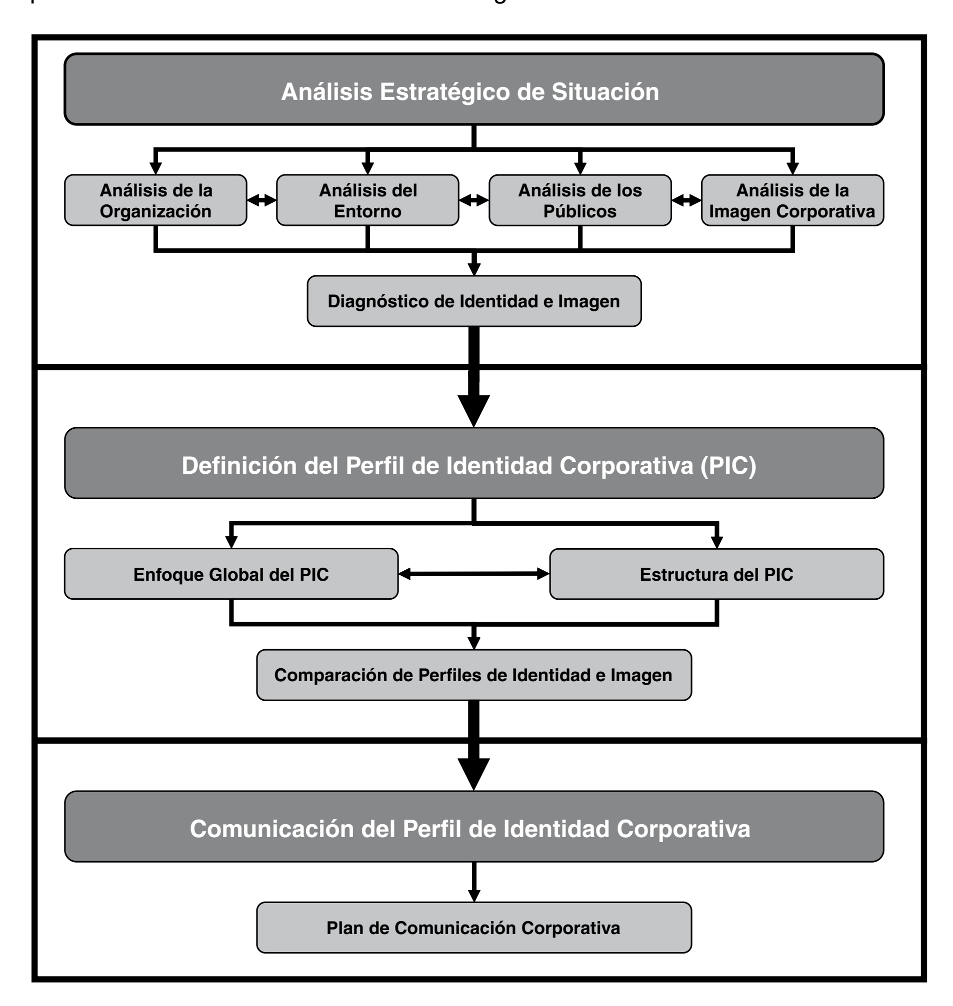
Por lo tanto, es conveniente abordar la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa, también, desde una perspectiva profesional, con un sentido dinámico de la relación establecida entre teoría y práctica, y ello requiere un esfuerzo de "adaptación" de los conocimientos teóricos hacia los usos cotidianos de la actividad profesional. La dificultad se encuentra en la forma en que se llevará adelante esa presentación de los conceptos, la terminología y los procesos, puesto que no sólo deberá implicar la transmisión del conjunto de procesos, técnicas e instrumentos, sino también facilitar la posibilidad de una reflexión global sobre las posibilidades y necesidades de cada uno de ellos en la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa. En este sentido, subyace la idea de que lo importante no sólo es conocer las diferentes técnicas e instrumentos disponibles, sino principalmente disponer de la capacidad estratégica suficiente para poder acometer, en cada momento, la toma de decisiones sobre la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa.

La Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos conozcan la Identidad Corporativa de la organización y tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos.

Así, cuando hablamos de *Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa* estamos haciendo referencia a la gestión de los activos disponibles en la organización (la Identidad Corporativa y la comunicación de la misma) para intentar influir en las asociaciones mentales que tienen nuestros públicos (la Imagen Corporativa). Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada *Estrategia de Identidad Corporativa* de la organización, que es un proceso metódico y constante de planificación de

dicha identidad y de la comunicación de la misma, que permita establecer los parámetros básicos de actuación de la organización.



Tomando como referencia y punto de partida los principales modelos de gestión de identidad y comunicación (Aaker, 1996; Van Riel, 1997; Keller, 1998 y 2008; Villafañe, 1999; Marion, 1989; Kapferer, 1992; Arnold, 1992; Davis, 2002; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1992, 1999 y 2007) hemos desarrollado un planteamiento estratégico de gestión de la identidad corporativa: El *Plan Estratégico de Identidad Corporativa*. Este modelo consta de tres grandes etapas: a) Análisis Estratégico de Situación, b) Definición del Perfil de Identidad Corporativa, y c) Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa.

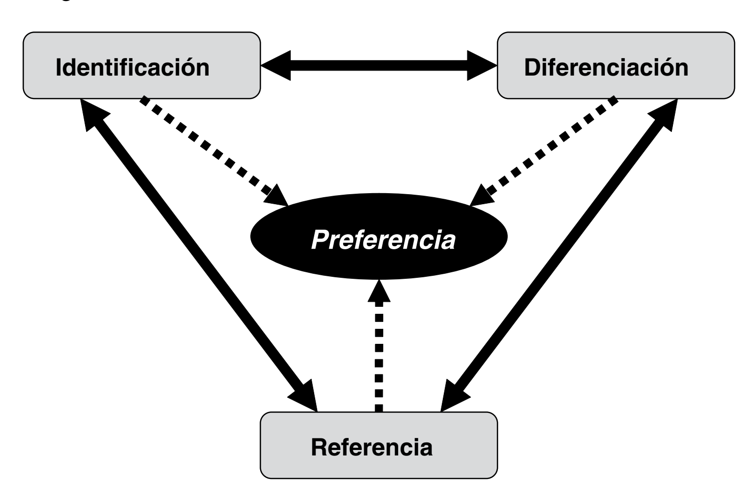
a) *El Análisis Estratégico de Situación*, que implica la búsqueda sistemática de información (mediante la investigación) para describir y comprender la organización, el entorno, los públicos y la imagen corporativa. Este análisis es clave para la estrategia de identidad corporativa. Sin investigación, no sabemos cómo estamos, ni a dónde queremos llegar, ni tampoco sabemos cómo llegar. Así, sin investigación no hay planificación estratégica, puesto que las decisiones se basarán en suposiciones o intuiciones, y muy probablemente, la planificación será parcial y a corto plazo, buscando solucionar problemas puntuales. En esta etapa definiremos la Identidad Corporativa de la organización (*Análisis de la Organización*) en el capítulo 6, estudiaremos el entorno general y competitivo (*Análisis del Entorno*) en el capítulo 7, también analizaremos los públicos de la organización (*Análisis de los Públicos*) en el capítulo 8, y evaluaremos qué imagen corporativa tienen los públicos de la entidad y de las demás organizaciones del mercado, categoría o sector de actividad (*Análisis de la Imagen Corporativa*) en el capítulo 9. Por último, realizaremos en diagnóstico de situación (*Diagnóstico de Identidad e Imagen Corporativa*) en el capítulo 10.
b) *La Definición del Perfil de Identidad Corporativa*, etapa en la que se deberán tomar las decisiones estratégicas dirigidas a definir cuáles son los rasgos, valores y atributos básicos que compondrán el Perfil de Identidad de la organización, que nos permitirán la identificación, la diferenciación y la preferencia. Esto será analizado en el Capítulo 11.
c) *La Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa*, por medio de la cual determinaremos las posibilidades comunicativas de la organización y plantearemos el plan de comunicación con los diferentes públicos de la entidad para transmitir el Perfil de Identidad Corporativa establecido en la etapa anterior e intentar influir en la imagen corporativa. Esto lo plantearemos en el Capítulo 12.

Los ejes de la estrategia

El *Plan Estratégico de Identidad Corporativa* deberá tener unas bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente. Podemos definir los objetivos globales principales sobre los cuales girará la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Estos *ejes claves* son:

- *Identificación*: la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (*quién es*), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (*qué hace*) y que sepan de qué manera o con qué pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios la organización (*cómo lo hace*). En este sentido, lo que la organización busca, básicamente, es "*existir*" para los públicos.

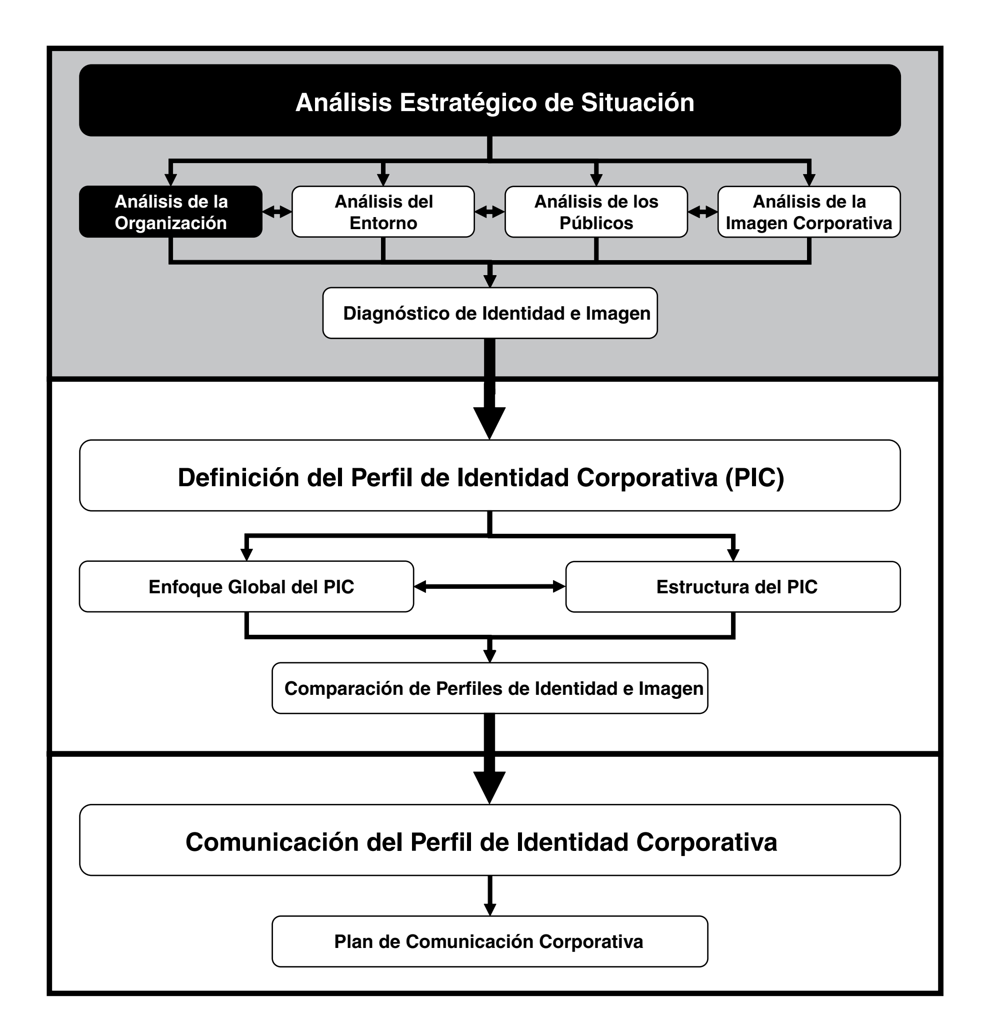
- *Diferenciación*: además de "*existir*" para los públicos, la organización deberá intentar que sea percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o cómo lo hace. Es decir, la entidad deberá intentar lograr una diferenciación de las demás organizaciones de su mercado, categoría o sector de actividad.
- *Referencia*: tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como *referente* del sector de actividad, mercado o categoría en la que se encuentra la entidad. Ello significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En este sentido, lograr convertirse en la "referencia" implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la organización que más se acerca al ideal de ese mercado, categoría o sector de actividad.
- *Preferencia*: la identificación, la diferenciación y la referencia deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida. Si no fuera así, o sea, si una organización es reconocida y diferenciada, pero no consigue ser una opción de elección, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico. Por lo tanto, la identificación, la diferenciación y la referencia deben ser competitivas, en el sentido de ser valiosas para los públicos, mejores que las demás y perdurables en el tiempo. La preferencia es un concepto básico en la Gestión Estratégica de Identidad Corporativa, ya que nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización.



Todo *Plan Estratégico de Identidad Corporativa* desarrollado por una organización deberá estar enfocado a optimizar estos objetivos claves, sin los cuales toda actividad tendiente a crear, reforzar o modificar una determinada imagen corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la organización.

CAPÍTULO 6

Análisis Estratégico de Situación (1): Análisis de la Organización



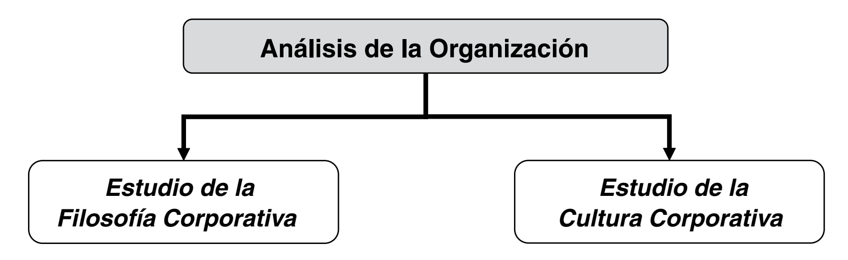
Todas las organizaciones tienen una Identidad, quieran o no quieran, sea planificada o espontánea (Bernstein, 1986). Al igual que las personas, las organizaciones desarrollan una identidad propia en su devenir diario y por medio de un conjunto de influencias.

Toda organización, al plantearse un trabajo específico de gestión estratégica de la Identidad Corporativa, debe comenzar su acción “*por su propia casa*”. Sin duda, se debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son los valores, creencias y pautas de conducta de la organización. En definitiva, se debe realizar un análisis y una reflexión sobre lo que la organización es y quiere ser.

Definir dicha Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad como organización (sus aspectos centrales, duraderos y distintivos), dentro del entorno competitivo y social en el que vivimos como entidad. La definición de la Identidad Corporativa esencial es un elemento clave de la estrategia de Identidad Corporativa puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación que realizará posteriormente la organización. Es la idea fundamental que deberemos transmitir a los públicos de la organización.

Con el *Análisis de la Organización* se busca reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la Identidad Corporativa de la organización: identificar los aspectos nucleares (centrales, duraderos y distintivos) que definen sus características particulares y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización.

Así, para hacer operativo el análisis y definición de la Identidad Corporativa, debemos trabajar sobre sus dos componentes básicos: a) la Filosofía Corporativa, que marca la línea básica de acción de la organización, y b) la Cultura Corporativa, que representa los valores y pautas de conducta actuales en la organización. Se deberán analizar, ajustar, desarrollar y/o modificar los diferentes aspectos que las constituyen. Pero además de su estudio individualizado, se tendrá que realizar el “encaje” de ambas. La organización deberá también identificar si existe algún desfase entre su Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa existente en ese momento. Si hubiera incongruencias, se deberán plantear las posibles soluciones para corregirlo, ya que esas diferencias entre la Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa actual afectarán negativamente a la imagen que los públicos tengan de la organización.



1. Estudio de la Filosofía Corporativa

El desarrollo de la Identidad Corporativa frecuentemente comienza por la articulación de la Filosofía Corporativa de la organización. Ya definimos previamente

(Capítulo 1) la *Filosofía Corporativa* como *la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad*. El primer paso del Análisis de la Organización consistirá en establecer los elementos para definir la *Filosofía Corporativa* de la organización: identificar los aspectos que definen sus características particulares y establecer cuáles son sus creencias y valores fundamentales, o sea, "*lo que la organización quiere llegar a ser*".

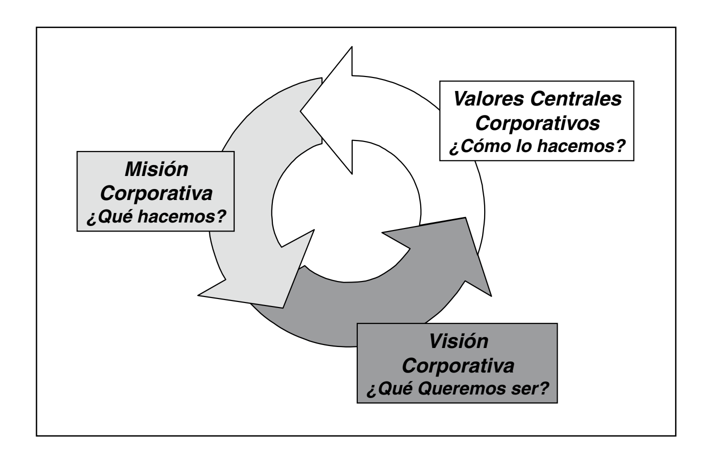
La *Filosofía Corporativa*, normalmente, viene definida por el fundador de la organización, ya sea porque esa persona establece cómo se deben hacer las cosas en la entidad, o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta y su liderazgo. Pero, a través de los años, es la dirección ejecutiva de la organización quien debe analizar, evaluar, confirmar y/o redefinir los principios filosóficos de la entidad, en función de lo que cree adecuado para llevar a la organización al éxito. Por ello, es necesario que todos los estamentos directivos superiores (dirección general y direcciones funcionales) estén convencidos de su necesidad y de la importancia de su correcta aplicación. Además, la *Filosofía Corporativa* juega un papel muy importante a nivel interno, ya que es la línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados. Si la filosofía de la organización no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación.

Si una organización dispone de una Filosofía Corporativa claramente establecida, facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas de la entidad, ya que la Filosofía Corporativa:

a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
b) Señala los objetivos finales y globales de la organización.
c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
e) Facilita la evaluación de la actuación de la entidad y de sus miembros.
f) Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos.

1.1 El contenido de la Filosofía Corporativa

Establecer la Filosofía Corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del entorno competitivo y social en la que se encuentra instalada. Como ya hemos señalado, debe responder a preguntas tales como: *¿Qué hago*?, *¿Cómo lo hago*? y *¿A dónde quiero llegar*? La Filosofía Corporativa está integrada por: a) la *Misión Corporativa*, b) la *Visión Corporativa*, y c) los *Valores Centrales Corporativos*.



1.1.1 La Misión y la Visión Corporativas

La *Misión Corporativa* señala “qué hace la organización”, es la definición de la actividad o negocio que desarrolla la entidad. Esta definición vendrá dada, tal como lo plantea Levitt (1995) en su artículo “*La Miopía del Marketing*”, en términos de solución de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que fabricamos. La Misión Corporativa le permitirá a la organización establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos, ya que contribuirá a determinar cuáles son sus públicos estratégicos de la organización, a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad. La definición de la misión vendrá establecida por las necesidades que satisfacemos, los beneficios que ofrecemos, las soluciones que brindamos o los valores que respaldamos ante los diferentes públicos con los que la organización se relaciona. Así, el producto “físico” no es más que el soporte material de las soluciones, beneficios o valores que la organización está brindando a sus públicos. Para diferentes personas, un automóvil puede ser un “medio de transporte”, una “demostración de éxito personal/profesional”, una “manifestación de su personalidad”, o incluso una combinación de todas ellas, dependiendo de las necesidades o valores que represente para el propietario (y para los demás).

La *Visión Corporativa* es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta “fácil”, ya que llevaría a un cierto relajamiento. La Visión Corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización.

La Misión y la Visión Corporativas representan dos caras de la misma moneda. Es decir, son complementarias. La Visión establece a donde se quiere llegar, y

la Misión define los beneficios, las soluciones o los valores que la organización va a satisfacer para alcanzar su Visión. Por esta razón, cada vez más, las organizaciones optan por una sola definición conjunta de la Misión y de la Visión, dando prioridad a una de ellas o estableciendo un equilibrio, y utilizando tanto una como otra denominación. Incluso en algunos casos se incluyen también los valores centrales.

Misión/Visión Corporativa

Banco Santander
"Santander quiere consolidarse como un gran Grupo financiero internacional, que da una rentabilidad creciente a sus accionistas y satisface todas las necesidades financieras de sus clientes. Para ello, cuenta con una fuerte presencia en mercados locales que combina con políticas corporativas y capacidades globales"

Iberdrola
"Queremos ser la compañía preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida de las personas y el cuidado del medio ambiente"

Museo Guggenheim Bilbao
"La misión del Museo Guggenheim Bilbao es reunir, conservar e investigar el arte moderno y contemporáneo y exponerlo en el contexto de la Historia del Arte desde múltiples perspectivas y dirigido a una audiencia amplia y diversa"

1.1.2 Los Valores Centrales Corporativos

Los *Valores Centrales Corporativos* representan la forma en que la organización hace sus negocios. Esto incluye, por una parte, los valores y principios profesionales (o sea, los existentes en la organización a la hora de diseñar los productos y servicios, de fabricarlos y de venderlos). Por ejemplo: la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante. Y por otra, los valores y principios de relación (es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la organización). Por ejemplo: la participación, el respeto o la colaboración.

Valores Centrales Corporativos

Repsol-YPF

Valores éticos: son los principios esenciales y perdurables de una organización. Como tal conjunto de principios no necesitan una justificación externa, tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la empresa. Son aquellos valores irrenunciables y fundamentales de la compañía y que deben guiar todas nuestras acciones y comportamientos. Son la base sobre la que Repsol YPF construye la confianza mutua dentro de la compañía y hacia todos los stakeholders. En Repsol YPF tenemos cuatro valores éticos:

- *Integridad*: comportamiento intachable, alineado con la rectitud y la honestidad.
- *Transparencia*: información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable.
- *Responsabilidad*: asumir responsabilidades y actuar conforme a ellas.
- *Seguridad*: alto nivel de seguridad en procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y el entorno local.

Valores profesionales: Repsol YPF ha definido cuatro valores profesionales sobre los que se sustentan las ventajas competitivas de la compañía. Los valores profesionales son capacidades compartidas por las personas de Repsol YPF que permiten alcanzar la visión, cumplir los compromisos y llevar la excelencia a la gestión. Estos valores son las características que proporcionan una ventaja competitiva frente al exterior al permitir a una organización obtener unos beneficios estables en el tiempo mediante medios y formas no fácilmente imitables por otros competidores:

- *Liderazgo*: dirección basada en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo que impulse a la organización hacia la nueva Visión.
- *Orientación a resultados*: una gestión más flexible, ágil y con procesos eficientes.
- *Innovación*: actitud de permanente mejora e innovación, asegurando el acceso a la información, gestionando el conocimiento y promoviendo el desarrollo tecnológico.
- *Orientación al cliente*: anticipación de las necesidades de los clientes con rapidez y agilidad.

1.2 Estructura de la organización y Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa de una organización puede estar condicionada por la estructura organizativa que tenga la misma, ya que en función de la estructura existente será conveniente adoptar una Filosofía Corporativa más o menos centralizada.

- *Filosofía Corporativa centralizada*: en organizaciones que podríamos calificar de "unificadas" (por oposición a diversificadas), que dispongan de sucursales u oficinas, la filosofía corporativa estaría establecida por unos parámetros "*estándares*" para toda la organización, que se divulgaría y asumiría por todos los miembros. Por ejemplo, un banco o una empresa de seguros, aun cuando pudiéramos referirnos a una entidad de ámbito nacional y con una amplia red de oficinas (caso de *"Banco Santander"*), debería tener una Filosofía Corporativa unificada, que estableciera unas líneas directrices básicas para todos sus miembros, lo cual redundaría en unas actuaciones comunes y daría la idea de una entidad unificada. Este podría ser el caso también de las grandes multinacionales que, aun teniendo gran cantidad de productos y representaciones en muchos países, poseen una estrategia de marca corporativa global que identifica a todos sus productos y/o delegaciones en cualquier país.
- *Filosofía Corporativa descentralizada*: por otra parte, en organizaciones diversificadas y con divisiones o unidades de negocio diferentes, es posible (y probable) que tengan una Filosofía Corporativa que podríamos calificar de "*paraguas*", que establece unos valores y unos principios genéricos de actuación para todo el grupo, pero que, al mismo tiempo, cada una de las divisiones o unidades de negocio pueda disponer de una filosofía corporativa propia y diferenciada, que respete su propia personalidad, sus características y actividades propias. Por ejemplo, en el caso de las grandes multinacionales de la alimentación, que cuentan con empresas muy dispares dentro de su estructura global. En este caso, no sería conveniente dar una unidad global a toda la entidad. Esta particularidad también podría darse en casos de absorciones de empresas que no llegan a la fusión, sino que la compañía absorbente mantiene la autonomía de la absorbida, y permanecen y actúan "por separado".

1.3 Aspectos a considerar en la redacción de la Filosofía Corporativa

En la formulación de la Filosofía Corporativa hay dos aspectos que, si bien no deben ser considerados como fundamentales o muy importantes, sí que es conveniente que sean tomados en cuenta a la hora de su formulación:

El primero de ellos es si la Filosofía Corporativa *debe estar redactada por escrito o bien puede estar establecida de forma oral*. En este caso, lo más importante es que esa Filosofía Corporativa impregne toda la actividad de la organización,

y pueda transmitirse de forma clara, sencilla y unívoca. La transmisión de forma oral puede dar pie a una comprensión o interpretación ambigua, por lo cual es recomendable que la Filosofía Corporativa sea un documento escrito, que permitirá una transmisión e interpretación clara de sus postulados. Sin embargo, hemos de señalar que muchas de las organizaciones líderes y que tienen una Filosofía Corporativa claramente definida, no siempre la han tenido por escrito, sino que ha sido el líder de la organización quien ha establecido y comunicado oralmente "*la forma de hacer las cosas*" en la entidad.

El segundo aspecto es si *la Filosofía Corporativa tiene que ser larga o corta*. En este sentido, la mayor parte de los autores que tratan el tema señalan que es conveniente que no sea un documento excesivamente largo. La Filosofía Corporativa debería ser un documento conciso, claro y con un lenguaje fácilmente comprensible. No existe una medida "standard" para el documento, pero se recomienda que no exceda de dos páginas (y, si es posible, que se redacte en una sola página). Esto es así porque lo que busca la Filosofía Corporativa es dar una visión global de los principios generales de la organización.

1.4 La evaluación de la Filosofía Corporativa

Más allá de cuestiones terminológicas o de formas de redacción, toda Filosofía Corporativa debe reunir una serie de requisitos básicos (Utilidad, Comunicabilidad, Credibilidad y Aceptabilidad), que harán que cumpla las funciones para la que ha sido formulada. Una correcta Filosofía Corporativa debe ser sometida a una evaluación que permita responder a esos cuestionamientos fundamentales. Es la Evaluación C.U.A.C.: Comunicable, Útil, Asumible y Creíble.

a) *La Filosofía Corporativa tiene que ser "Comunicable"*: en muchas ocasiones, los directivos de una organización saben cuáles son sus postulados fundamentales, pero no saben expresarlos (ya sea de forma oral o por escrito). Una Filosofía Corporativa se tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca, ya que de esa manera todos los miembros de la organización podrán conocerla, interiorizarla y transmitirla. Por esta razón, se recomienda que la Filosofía Corporativa sea redactada por escrito (aunque no es una pauta obligatoria, pues existen muchas organizaciones que tienen una filosofía muy clara y no está escrita), ya que ayuda de forma importante a la claridad, facilidad y unicidad del mensaje comunicado en ella. Si no se puede comunicar de dicha forma, la Filosofía Corporativa no es adecuada y debe ser revisada o reelaborada.
b) *La Filosofía Corporativa debe ser "Útil"*: tiene que ayudar a unificar esfuerzos, a señalar la dirección a seguir por los miembros de la organización, y la forma de ir haciendo el camino. Es decir, al hablar de utilidad nos referimos a que tiene que servir como guía para formular las estrategias corporativas, de negocio y funcionales, y lograr los objetivos y metas marcados a todos los niveles de la organización.

c) *La Filosofía Corporativa tiene que ser "Asumible"*: la organización debe poder asumir los costes que se desprenderán de su aplicación. Si una entidad se plantea una Filosofía Corporativa que no puede llegar a asumir, ya que los costes son excesivos para su realización, esta se vuelve utópica y hace que los esfuerzos se debiliten en pos de llegar a cumplirla.

d) *La Filosofía Corporativa debe ser "Creíble"*: si los miembros de la organización no creen en la Filosofía Corporativa, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento dinamizador de la entidad. Los planteamientos establecidos en ella deben ser vistos por los miembros de la organización como asumibles a nivel personal (ya sea a nivel ético como de actividad personal o profesional) y acordes con las características de la organización. Por esta razón, la formulación de la Filosofía Corporativa debe ser realizada de tal manera que se necesite un esfuerzo importante para llegar lograrla, pero que no implique una renuncia al logro total. Ese logro debe verse como alcanzable y debe motivar a lograr su cumplimiento.

2. Estudio de la Cultura Corporativa

En el Capítulo 1 ya definimos la Cultura Corporativa como *el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos*. La Cultura Corporativa es un aspecto fundamental de la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, ya que lo que vemos diariamente de una organización (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) está influido y determinado por la cultura de la entidad.

En el análisis de la Cultura Corporativa de una organización se debe tener en cuenta una serie de factores que son inherentes a cualquier tipo de culturas, y que afectan al desarrollo, aceptación y modificación de la cultura de una entidad.

a) *Toda organización posee una Cultura Corporativa*: por el solo hecho de establecerse una interacción y relación entre los miembros de una organización, estas interacciones se irán planteando dentro de unas determinadas formas, a la vez que la propia interrelación entre las personas irá marcando cómo se deben hacer las mismas. De esta manera, no existe ninguna organización que no tenga una Cultura Corporativa. Puede suceder que la cultura de una entidad no esté lo suficientemente unificada e incluso tenga pautas contradictorias, pero ello no quiere decir que no tenga Cultura Corporativa. Lo que tendrá será una cultura con unos rasgos poco definidos o contradictorios, pero ésa es una forma particular de Cultura Corporativa.

b) *La Cultura Corporativa es una estructura "suprapersonal":* al igual que la cultura de una sociedad, la Cultura Corporativa está "más allá" de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los

miembros del grupo. Las pautas de la Cultura Corporativa se han impuesto poco a poco y han sido asumidas por las personas como algo que está fuera de su alcance, y que tienen que aceptar, bajo el riesgo de ser marginados. Este carácter suprapersonal hace que todas las personas de la organización acepten las pautas establecidas "porque son así y están allí", y ello hace que su modificación sea difícil, ya que no está establecida por nadie, pero todos los miembros participan en su construcción y modificación cotidiana. Es decir, se hacen las cosas de una determinada manera "porque se deben hacer así", según las pautas establecidas, pero al mismo tiempo, al ir actuando de una determinada manera se van consolidando las normas establecidas. La Cultura Corporativa es algo que se autoafirma por medio del cumplimiento de las normas autoestablecidas.

c) *La Cultura Corporativa es un factor de integración*: todos los miembros de la organización, sean recién llegados o lleven tiempo en ella, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación y cumplimiento de dichas normas por parte de la persona implican su integración y reconocimiento como "uno más" del grupo, con todas sus consecuencias a nivel de participación, relación y valoración por parte de los demás. La no aceptación o el incumplimiento de las normas establecidas implican, por el contrario, la separación y marginación de la persona, con las consecuencias que conlleva a nivel de relación con los demás miembros de la organización. Así, la Cultura Corporativa se establece como un instrumento de socialización del individuo por parte del grupo en una entidad, señalando lo que es correcto e incorrecto, lo que es posible e imposible, cómo debe pensar y actuar la persona en la organización.

d) *La Cultura Corporativa supone la existencia de "subculturas":* en una organización puede existir una "cultura corporativa global", con unas pautas genéricas aceptadas por todos sus miembros, pero está claro que no todos los miembros interaccionan entre sí en la organización, sino que el trabajo cotidiano hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos. En esos grupos con una mayor interacción cotidiana se pueden llegar a desarrollar pautas específicas dentro del grupo, es decir, desarrollan una "*subcultura corporativa*". Estas subculturas, sin llegar a ser contrarias a la cultura corporativa global, sí que pueden tener unas características particulares que definen y enmarcan las relaciones entre las personas de dicho grupo. Así, por ejemplo, es normal que cada área funcional de una organización desarrolle una subcultura corporativa particular, ya que la forma de trabajar en el área de *marketing* puede ser diferente del área de *personal*. Así también, en organizaciones con varias unidades de negocio o con delegaciones nacionales o internacionales, es muy probable que cada una de ellas tenga una subcultura propia, fruto de la interacción específica entre sus miembros. De esta manera, a la hora de actuar sobre la Cultura Corporativa, se debe analizar no sólo la cultura corporativa global, sino también investigar la existencia de subculturas,

y estudiar como ellas pueden apoyar o rechazar la modificación de la cultura global. Fundamentalmente, todo trabajo sobre la Cultura Corporativa de una organización es un esfuerzo tendiente a actuar y ensamblar las diferentes subculturas existentes en una organización, para que cada una de ellas, en su especificidad, realice un aporte al logro de los objetivos y metas de la organización en general.

2.1 La gestión de la Cultura Corporativa

Como ya se ha señalado anteriormente, la Cultura Corporativa es un elemento fundamental en la gestión estratégica de la Identidad Corporativa de una organización, ya que aquélla establece las pautas básicas de comportamiento de sus miembros.

Por esta razón, los órganos directivos de una entidad deben establecer los mecanismos necesarios de actuación sobre la Cultura Corporativa, para intentar que dicha cultura (es decir, los valores, creencias y pautas de comportamientos de los miembros de la organización) sean acordes con los planteamientos establecidos en la Filosofía Corporativa, para lograr que la organización tenga una actuación coherente con sus postulados globales, y que el comportamiento de sus miembros sea el adecuado para facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Para la gestión de la Cultura Corporativa se pueden establecer tres etapas:

a) *La determinación de la Cultura Corporativa actual*, utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de la organización;
b) *La definición de la Cultura Corporativa deseada*, estableciendo el Perfil de Cultura deseado y comparando la Cultura deseada con la Cultura actual, para determinar cuál es el "*gap*" entre una y otra; y
c) *La actuación sobre la Cultura Corporativa*, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendientes adecuar la cultura actual a la cultura deseada.

Etapa	***Objetivo***	***Procedimiento***
Determinación de la Cultura actual	Análisis de la Cultura actual	*Investigación de la Cultura actual*
Definición de la Cultura deseada	Fijación del Perfil de Cultura deseada	*Comparación de la Cultura deseada con la Cultura actual*
Actuación sobre la Cultura actual	Adecuación de la Cultura actual a la Cultura deseada	*Cuidado, desarrollo o modificación de la Cultura actual*

2.1.1 Determinación de la Cultura Corporativa actual

En esta etapa se deberá analizar el *Perfil de Cultura Corporativa* actual de la organización, estableciendo cuáles son sus orientaciones fundamentales y cuál es el grado de arraigo de cada una de esas orientaciones. Para ello se estudiarán los diferentes factores que actúan como "señales" de las características de la Cultura Corporativa, utilizando diversos instrumentos de investigación.

a) Los instrumentos de investigación

Las investigaciones de la Cultura Corporativa se realizan a través de diferentes instrumentos, que nos permiten extraer la mayor cantidad posible de información: reuniones grupales, visitas a la organización, cuestionarios, observación de las sesiones de trabajo y entrevistas personales. Todos estos instrumentos pueden aplicarse conjuntamente, pero no es necesario, pues pueden considerarse como suficientes sólo algunos de ellos.

La lista de instrumentos que aquí se presenta no es cerrada, sino que son los que los diferentes autores consideran más comúnmente, pero hay otros instrumentos como las entrevistas o cuestionarios a proveedores, clientes, accionistas, etc., que son igualmente válidos y que pueden aportar nuevos indicios sobre la cultura de la organización:

- *Cuestionarios*: se invita a los miembros de la organización a contestar determinadas preguntas de un cuestionario, cuyas respuestas deben ser consideradas como anónimas. Se puede interrogar sobre el ámbito de trabajo personal, los puntos a favor y en contra de la organización, preferencias, colaboración con los diferentes puestos jerárquicos, etc. La intención del cuestionario es obtener información general, sobre la forma de trabajo y la actitud de los miembros de la organización entre sí y hacia la organización, de una forma rápida y con pocas preguntas.
- *Visitas a la organización*: las visitas deben ser espontáneas, intentando ver el ambiente y trato en el trabajo. Se estudiará la forma de recepción, el comportamiento del personal, el clima de trabajo, etc. Se buscará ver los puntos fuertes y débiles sobre los cuales trabajar.
- *Observación de sesiones de trabajo*: se busca ver las actitudes de los miembros en interacción, para visualizar personas dirigentes y dirigidas, activas o pasivas, la relación entre jefes y subordinados, etc.
- *Entrevistas personales*: son entrevistas en profundidad con determinados miembros de la organización, para obtener información sobre puntos que se tengan confusos o que no hayan quedado suficientemente claros con otros instrumentos de investigación. La elección de los entrevistados no debe basarse en métodos estadísticos, sino que deben ser seleccionados cuidadosamente aquéllos que puedan aportar las informaciones y opiniones válidas para la identificación de la cultura de la organización (líderes de opinión dentro de la

organización, secretarias, mandos intermedios, directores de área, empleados antiguos y/o nuevos, etc.).

- *Reuniones grupales*: es uno de los instrumentos más efectivos para obtener información sobre la cultura actual de la organización. En ellas, los intercambios de opiniones pueden favorecer la aparición de cuestiones que muchas veces son consideradas de poca importancia por las personas, pero que a nivel grupal pueden ser importantes. Además de la información que se obtiene, son fundamentales para lograr que los empleados se sientan partícipes en la investigación y definición de la cultura de su organización.

b) Aspectos a investigar

En el análisis de la cultura de una organización podemos encontrar una serie de elementos que manifestarán y reflejarán las características de la cultura, que servirán de "*señales*" para determinar las orientaciones de los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización. Podemos destacar los *Factores Sociológicos*, los *Factores de Dirección* y los *Factores de Comunicación*.

- *Factores Sociológicos*: Son aspectos vinculados al comportamiento de los individuos en el grupo, y manifiestan de forma bastante clara las pautas básicas compartidas por los miembros de la organización:
  - *Las creencias*: son las suposiciones y presunciones básicas que tienen las personas sobre el funcionamiento de la organización.
  - *Los valores*: el conjunto de principios que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas (valores de uso) y sobre los fines u objetivos de su existencia (valores de base).
  - *Las normas*: las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.
  - *Los ritos*: la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la vestimenta, el saludo, etc.
  - *Los mitos*: acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Los fundadores de la organización, algunos "gurús" de la profesión o algunos próceres pueden desempeñar esta función.
  - *Los tabúes*: las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.
  - *El sociolecto*: los hábitos lingüísticos que posee una organización (Por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

- *Factores de Dirección*: Todos los aspectos vinculados a los sistemas formales de la organización marcarán detalles sobre las características de la Cultura Corporativa, que son asumidas o fomentadas desde la dirección:
  - *La estructura organizativa*: la organización funcional de las diferentes áreas de la entidad para llevar a cabo las tareas.
  - *Las estrategias empresariales*: las líneas globales de acción de la organización para lograr los fines corporativos y competitivos de la entidad.
  - *Los sistemas y procesos*: la manera en que deben ser realizadas las tareas para lograr una adecuada y eficaz realización de las mismas.
  - *El estilo de dirección*: la forma en que los directivos dirigen a sus subordinados.
  - *Los sistemas de control y recompensa*: la manera como se evalúa la actuación de los miembros de la organización, y las penalizaciones o recompensas como resultado de la consecución o no de los objetivos previstos.
- *Factores Comunicativos*: Se analizará el estilo de las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización, lo cual también permitirá observar características de la cultura corporativa:
  - *Comunicaciones internas*: intranet, newsletters, memorándums, carteles, informaciones generales, redes formales e informales de comunicación, círculos de calidad, líderes de opinión, etc.
  - *Comunicaciones externas*: los anuncios publicitarios, página web, los comunicados de prensa, folletos, catálogos, revistas, discursos, etc.

c) Orientaciones de la Cultura Corporativa

La Cultura Corporativa de una organización podrá ser definida en función de una serie de parámetros, a los que denominaremos “orientaciones” de la Cultura Corporativa, que permitirán establecer las características que tiene la cultura de esa organización, y determinar el grado de fortaleza o arraigo que tienen. Cada organización deberá definir cuáles son las orientaciones de la Cultura Corporativa que le interesa analizar.

A continuación, señalaremos un conjunto de orientaciones, que tiene carácter de sugerencias y no es una lista cerrada, sino que se comentan los aspectos más usualmente analizados en los trabajos de investigación sobre culturas corporativas.

- Orientaciones basadas en la relación “Organización-Entorno”:
  - *Orientación al Cambio vs Orientación al Statu Quo*: se analiza si la organización fomenta y estimula la aceptación y predisposición al cambio continuo y al espíritu innovador o si por el contrario se busca mantener es statu quo adquirido y los sistemas tradicionales de actuación.

– *Orientación al Producto vs Orientación al Cliente*: en este aspecto se intenta obtener información acerca de si la organización se preocupa por la satisfacción y las necesidades del cliente, o si está más dedicada a la elaboración de los productos y servicios que cree convenientes, más allá de la opinión del cliente.
– *Orientación a los Costos vs Orientación a las Ventas*: se observará la predisposición de la organización al control de los costos como elemento prioritario o si la entidad está más volcada a vender la mayor cantidad de productos posibles.

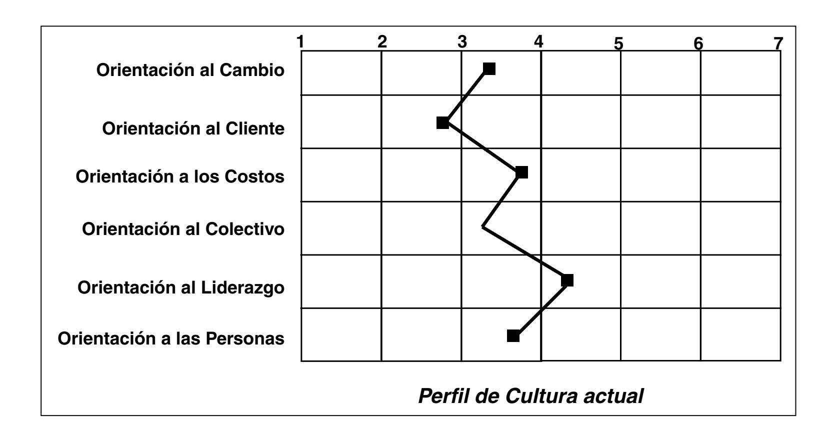
- Orientaciones basadas en la relación “Organización-Empleados”:
  – *Orientación al Individuo vs Orientación al Colectivo*: aquí se busca observar si la cultura tiene una orientación hacia el protagonismo personal en trabajo, o por el contrario, si los logros se atribuyen a conquistas grupales.
  – *Orientación al Liderazgo vs Orientación al Control*: se observará si la organización estimula la capacidad de dirección por liderazgo entre sus miembros, o si lo que se fomenta es el estilo burocrático de control y mando en la gestión.
  – *Orientación a los Procesos vs Orientación a las Personas*: se estudia si la organización potencia la predisposición a un control de todas las actividades de las personas en función de los procesos marcados en los manuales o normas organizativas, o si se confía plenamente en las personas y se deja una amplia libertad a sus miembros para la realización de sus acciones.

En cada una de estas orientaciones es importante observar y determinar el *Nivel de Fortaleza o Arraigo* de cada una de ellas (por ejemplo, sobre una escala de 7 puntos), ya que ello permitirá establecer el nivel de actuación y de profundidad que requiere el cambio cultural.

Nivel de Fortaleza						
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Muy Débil						Muy Fuerte

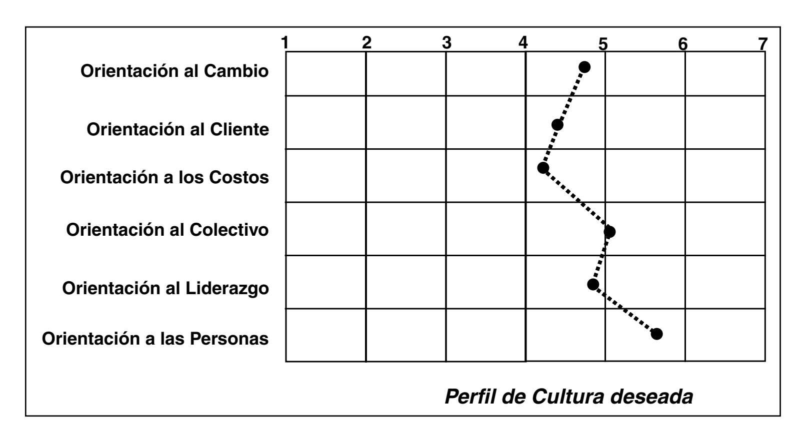
d) El Perfil de Cultura Corporativa actual

Una vez obtenidos los datos, estos deben ser analizados para definir claramente la orientación de la cultura, y es recomendable traspasarlos a un gráfico, que permita visualizar el Perfil de Orientación de la cultura de la organización. El gráfico del *Perfil de Cultura Corporativa actual* mostrará la valoración obtenida para cada una de las orientaciones que han sido seleccionadas como importantes.

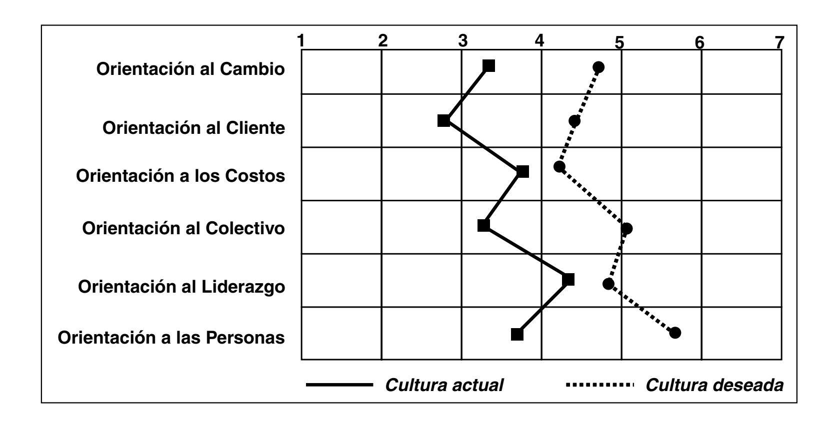


2.1.2 Definición de la Cultura Corporativa deseada

Una vez determinado el *Perfil de Cultura Corporativa actual*, debemos establecer, en base a esas mismas orientaciones prioritarias, cuál es el *Perfil de Cultura Corporativa deseada* para la organización, o sea, el conjunto de orientaciones básicas de la Cultura Corporativa que consideramos que nos permitirá llegar a nuestros objetivos y metas finales. Este perfil deseado estará basado en la Filosofía Corporativa establecida por la dirección, en esas pautas o principios directores de la organización. Ese perfil es conveniente llevarlo a un gráfico, que nos permita visualizar gráficamente el *Perfil de la Cultura Corporativa deseada*:



Una vez determinado el *Perfil de Cultura Corporativa deseado*, se deben comparar ambos perfiles, lo cual nos permitirá observar el “*gap*” existente entre ambos perfiles: qué aspectos deben ser mejorados, cuáles deben potenciarse y cuáles deben ser mantenidos como hasta ahora.



2.1.3 Actuación sobre la Cultura Corporativa

Una vez analizada la Cultura Corporativa actual y comparada con la Cultura Corporativa deseada, pasamos a la tercera etapa de la gestión: la actuación sobre la cultura corporativa actual, que nos permita superar el "*gap*" existente y acercarnos a la situación deseada.

a) Objetivos de la actuación sobre la Cultura Corporativa

En función de la comparación realizada en la etapa anterior, surgirá una serie de posibilidades de actuación sobre la Cultura Corporativa:

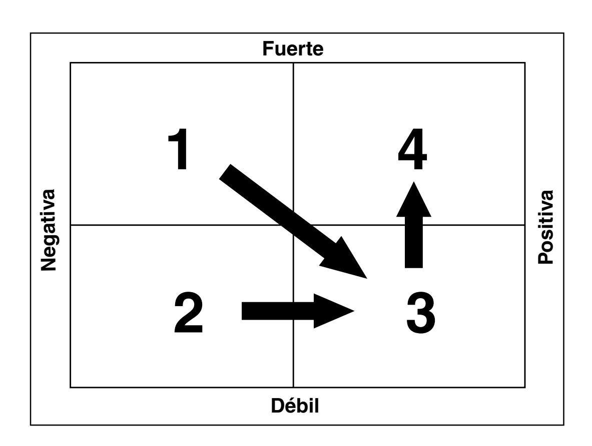
- Ante la falta de una Cultura Corporativa definida, es decir, la existencia de una cultura débil o muy disgregada en la organización, la actuación tenderá a desarrollar una conciencia cultural fuerte, basada en los parámetros establecidos en el Perfil de Cultura Corporativa deseado.
- En una situación de coincidencia entre la Cultura Corporativa actual y la Cultura Corporativa deseada, la actuación estará dirigida a mantener, apoyar y fortalecer la cultura existente.
- Si existe una desviación leve entre la Cultura actual y la Cultura deseada, entonces, sobre la base de la cultura actual, se deberán realizar las pequeñas modificaciones en los aspectos necesarios.
- Si hay una fuerte desviación entre la Cultura actual y la Cultura deseada, se deberá realizar una actuación profunda, global y estructural, tendiente a cambiar las bases sobre las que se asienta la cultura actual.

Tenemos que considerar que una organización es un conjunto de personas que tienen intereses diferentes, y que el objetivo de los cambios culturales es intentar unificar esfuerzos para llegar a un fin común: el éxito de la organización.

En las situaciones (c) y (d) la actuación implica una modificación, ya sea leve o fuerte, de las pautas culturales establecidas en la actualidad en una organización. Es decir, implica la modificación de los valores personales y grupales aceptados por todos o gran parte de los miembros de la organización.

b) Estrategia básica para el cambio cultural

Ante una modificación cultural, se debe aceptar que existirá una cierta tendencia a resistir el cambio, ya que las personas son, en principio, reacias a modificaciones de esa naturaleza. Por tanto, todo cambio cultural debe tener, como estrategia básica general, primero, el debilitamiento de las pautas culturales consideradas como *negativas*, luego una introducción suave o gradual de las nuevas pautas culturales *positivas*, y finalmente trabajar de forma fuerte en el fortalecimiento de los nuevos valores.



En el gráfico anterior, se puede observar que todo trabajo de cambio cultural dirigido hacia una "Cultura Positiva Fuerte" (*4*) debe pasar primero por un reconocimiento de los aspectos negativos de la cultura actual, fuerte o débil (*1 y 2*), un debilitamiento de tales aspectos negativos (*dirección de 1 y 2 hacia 3*), una identificación e introducción leve de los elementos positivos de la cultura deseada (*3*) y luego, recién, una acción decidida y fortalecedora de los aspectos positivos (*dirección de 3 hacia 4*). Si intentamos un cambio brusco de unas pautas a otras (*dirección de 1 y 2 hacia 4*), es muy probable que se produzca un rechazo de los nuevos valores, aun cuando éstos puedan ser mejores.

c) Condiciones básicas para el cambio cultural

Ante cualquier cambio cultural en una organización, debemos tener en cuenta que para lograr el éxito de la modificación se deberá realizar un esfuerzo

considerable por parte de los miembros de la organización, pero sobre todo, se tendrán que dar tres condiciones básicas:

- *El apoyo de los directivos*, es decir, que éstos se impliquen y asuman las nuevas pautas culturales, y las transmitan y apoyen, de palabra y con su ejemplo. Y por sobre todas las cosas, la implicación y colaboración total de la Dirección General en el cambio cultural, ya que si no existe este apoyo, es muy difícil (por no decir imposible) lograr actuar adecuadamente sobre la Cultura Corporativa.
- *La participación de los miembros de la organización*. Las propias personas integrantes de la entidad deberán reconocer los aspectos negativos y la conveniencia de su modificación, y deberán participar activamente proponiendo las posibles vías de cambio, aportando soluciones e iniciativas. Sin la aceptación de la necesidad de cambio por parte de los empleados, y sin su apoyo y colaboración, es imposible lograr la modificación de las pautas culturales existentes en una organización.
- *La aceptación de los nuevos valores por parte del personal*, ya sea a nivel de comprender las nuevas pautas culturales como válidas para mejorar la organización, como también la aceptación a nivel moral y ético de los nuevos valores culturales, que no estén en contra de sus principios personales o grupales.

Si estas premisas se cumplen en un grado importante, podemos decir que existen buenas probabilidades de realizar con éxito la modificación de la Cultura Corporativa.

d) Reacciones ante el cambio cultural

Ante una situación de cambio de Cultura Corporativa, los miembros de la organización reaccionarán de dos formas diferentes.

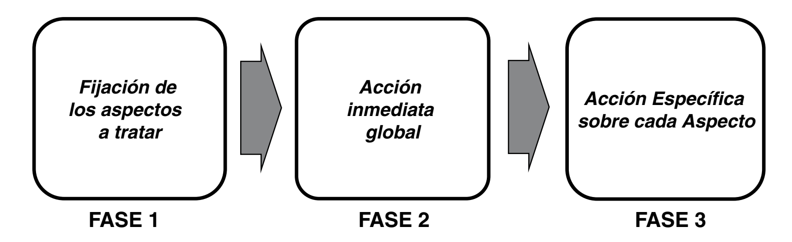
Por una parte, habrá personas que se predispondrán favorablemente al cambio cultural, ya que pueden comprender la necesidad del cambio, o también porque ven que las nuevas pautas culturales son más acordes con sus principios personales.

Por otro lado, habrá individuos que se predispondrán de forma negativa al cambio cultural, y que se resistirán a cambiar las pautas culturales establecidas. En este caso, es importante detectar cuáles son las razones para esa resistencia. La resistencia al cambio cultural puede ser debida a dos factores: a) *por desmotivación de la persona*: se da porque existe una falta o forma incorrecta de motivación o de gestión por parte de la dirección, o por errores del pasado. La persona siente desconfianza ante el cambio. Ante esta situación, se deberá intentar cambiar los sistemas de motivación, y también se deberá crear la conciencia en los empleados de que sus aportaciones son importantes y serán tomadas en

cuenta para la modificación de la cultura, y de esa forma contribuirán a los logros de la organización; y b) *por personalidad o cultura social*: la propia personalidad del sujeto o la cultura en la que vive la persona hace que sienta rechazo ante el cambio cultural. La desconfianza se genera internamente en el individuo, y es muy difícil el cambio. En esta situación, lo que se debe hacer es establecer sistemas de formación en los nuevos valores y orientar el comportamiento a través de las normas escritas en los trabajadores actuales de la organización.

e) Fases de la actuación sobre la Cultura Corporativa

En el trabajo dirigido a la modificación de la Cultura Corporativa podemos identificar tres fases de la actuación: 1) la *fijación de los aspectos* a tratar; 2) la *acción inmediata global*; y 3) la *acción específica* sobre cada aspecto.



Fijación de los aspectos a tratar

En esta fase se establecerán los aspectos concretos a trabajar, identificando las situaciones o cuestiones más prioritarias o deficitarias, señalando un orden de trabajo sobre cada una de ellas, observando el nivel de relación entre cada una, y seleccionando algunos de los aspectos más importantes para tratarlos.

Una vez elegidas las cuestiones a tratar, se deberán señalar los objetivos a lograr con respecto a cada cuestión. Se establecerán el tiempo requerido para el cambio en cada aspecto, así como el grado de logro necesario para considerar el cambio como un éxito.

Por ejemplo, en una empresa se puede observar que la *Orientación al Cliente* es deficitaria, y se considera que éste es un aspecto prioritario a modificar. Dentro de esta orientación se señalarán los aspectos concretos a trabajar: la "atención telefónica y personal del cliente", la "rapidez del servicio", el "grado de interacción con los clientes" a nivel cuantitativo y cualitativo, etc. De estos aspectos, se observa que es muy deficitaria la "interacción con el cliente", por lo cual se plantea como prioritario trabajar sobre esta cuestión. Para ello se establecerán unos objetivos determinados, como pueden ser "*aumentar el contacto personal con los grandes clientes en un 30% en los próximos 6 meses*", o "*promover vías de relación personales y económicas con los clientes pequeños*", etc.

Acción inmediata global

Una vez establecidos los aspectos a trabajar y los objetivos a lograr en ellos, es importante establecer una serie de pautas que "simbolicen" la voluntad de la organización y de la gerencia hacia esos logros. La *acción inmediata global* son todas las actividades decididas por la dirección o las áreas funcionales tendientes a mostrar a los miembros de la organización la voluntad de cambio y a ejemplificar en unas acciones concretas esa voluntad y esos cambios.

Dentro de la *acción inmediata global* podemos destacar una serie de acciones que sirvan de ejemplos, destinadas a señalar el camino a seguir. Ellas son:

- *Las medidas de adaptación inmediata*, que son "detalles" o acciones que se pueden decidir de forma rápida, y que "muestran" cambios. Por ejemplo, en el caso de mejorar la "interacción con los clientes", una medida inmediata podría ser poner una línea telefónica gratuita de atención al cliente, instruyendo a los encargados para dar una respuesta amable e inmediata a los clientes. Con esto se logra que el cliente pueda "ver" un cambio. Otra medida inmediata podría ser la adaptación de los sistemas formales de la organización, por ejemplo, modificando la estructura organizativa de la entidad para que el Servicio de Atención al Cliente tenga una mayor importancia, o estimulando el contacto personal con el cliente.
- *La información al personal*, ya que ellos son los principales implicados en el cambio, comunicándoles qué se quiere cambiar, por qué se quiere cambiar, cómo pueden colaborar, las medidas adoptadas, etc.
- *La conducta simbólica de la dirección*, ya que ésta debe ser la primera en aceptar los cambios y "mostrar", a través de pequeños gestos, su implicación en las modificaciones culturales. Por ejemplo, entrevistándose personalmente con algunos clientes, cambiando su lenguaje con respecto a los clientes, etc.

Con estas medidas probablemente no se logre realizar la modificación cultural en profundidad, pero al menos servirán para crear una atmósfera de cambio en la organización, que permitirá que la tercera fase de la actuación se pueda desarrollar adecuadamente.

Acción específica sobre cada aspecto

Esta fase tiene como objetivo primordial actuar decididamente y en profundidad sobre cada uno de los aspectos señalados como importantes para lograr el cambio cultural deseado.

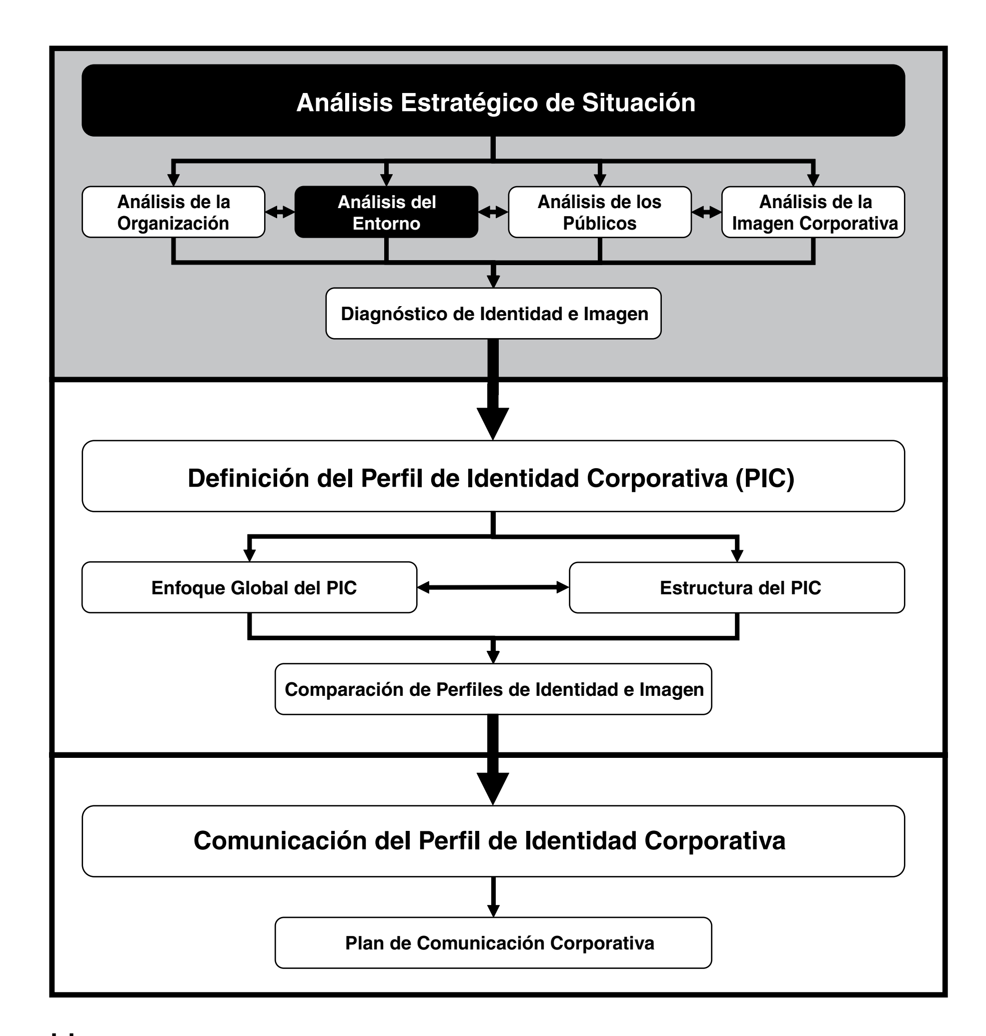
Existen diversas formas de intentar el cambio cultural en profundidad, pero la mayor parte de los autores está de acuerdo en señalar que, para lograr esos cambios profundos, es preciso contar con la colaboración y participación de los miembros de la organización en la formulación y puesta en práctica de las

propuestas. Por esta razón, sería importante la formación de grupos de trabajo para cada aspecto a modificar, con la participación de empleados de varios niveles y áreas de organización, para debatir sobre la cuestión y formular propuestas de acción para el cambio. Estas propuestas se entregarían a la dirección de la organización, quien evaluaría las diferentes alternativas y tomaría la decisión final. En cualquier caso, una vez tomadas las decisiones, estas volverían a los grupos de trabajo para ser aplicadas (en caso de aceptación) o reformuladas (en caso de no ser aceptadas).

De esta manera, los miembros de la organización se sentirán partícipes de la evolución cultural de la organización, y la asumirían como propia, evitando así que la observaran como algo ajeno a ellos e impuesta “desde arriba”.

CAPÍTULO 7

Análisis Estratégico de Situación (2): Análisis del Entorno y de la Competencia



Una de las principales críticas a los estudios y escritos sobre la imagen y comunicación en las organizaciones hace hincapié en que la mayor parte de las investigaciones se han hecho desde el punto de vista de la organización y no desde los públicos, analizando y proponiendo programas de comunicación, lo que ha provocado una excesiva valoración de las cuestiones comunicativas y

estratégicas de la organización, a la vez que una infravaloración y falta de atención a la influencia del entorno general y de las organizaciones competidoras (Denbow y Culbertson, 1985). Para Culbertson y Jeffers (1992) la imagen es usualmente vinculada a las actividades de comunicación que realiza una organización, frecuentemente aisladas del entorno en la que la entidad desarrolla su negocio.

Sin duda, la información originada en la organización y convenientemente transmitida a los públicos es un elemento fundamental para la formación de la imagen de una organización, siendo además un factor altamente controlable en cuanto a sus contenidos y difusión (aunque por "información de la organización" debemos considerar todos los mensajes relativos a una organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los públicos, que aporten nuevos datos o no, provenientes de la propia organización). Pero ello no quiere decir que dicha información sea la única ni la más importante que afecta a la imagen en los públicos. Esta información no llega de forma aislada a los individuos, sino dentro del conjunto de informaciones circulantes a nivel social, por lo que puede verse afectada por estas últimas (Pryor y Ostrom, 1983). La información generada en el entorno de la entidad y transmitida por diferentes canales puede ser también muy importante para la formación de una imagen favorable o desfavorable de la organización. En este sentido, Krippendorff y Eleey (1986) manifiestan que la información generada y transmitida por la organización no es la única base sobre la que los públicos se forman la imagen de las organizaciones, de sus productos y servicios. Otras organizaciones pueden competir por la atención de los públicos; pueden suceder eventos no previstos que llamen la atención pública e incluso los medios de comunicación masivos pueden ejercer su influencia.

Por ello, se hace necesario analizar los componentes comunicativos del entorno general y competitivo de la organización. Así, se deberá realizar un *análisis del entorno*, a nivel general, y un *análisis de la competencia*, a nivel particular.

1. El Análisis del Entorno

El Análisis del Entorno es el estudio de la evolución de las tendencias globales del entorno general y específico de la organización, y la evaluación de cómo pueden afectar (de forma positiva o negativa) a la definición de los atributos de la identidad corporativa y a la imagen de la organización.

Cada vez más se pone de relieve la importancia del entorno en el funcionamiento de las organizaciones. Robbins (1987) afirma que la clave para comprender a las organizaciones como sistemas abiertos es el reconocimiento de que ellas interactúan con su entorno, mientras que Brody (1987) sostiene que la interacción con el entorno es vital para la dirección de una organización. En cuanto a la gran importancia del entorno para la imagen de una organización, Culbertson y Jeffers (1992) expresan que los profesionales de las Relaciones Públicas necesitan

comprender lo que afecta a la imagen, lo cual requiere que se analice el contexto social, político y económico de la organización.

La mayor parte de los esfuerzos en el estudio del entorno se ha realizado en función de cómo este afecta a la eficacia de la organización, ya sea en su estructura organizativa (Robbins, 1987); en la dirección estratégica (Tena Millán, 1992; Grima Terré y Tena Millán, 1991; Wheelen y Hunger, 2006; Johnson y Scholes, 1999); o en estrategia comercial y de marketing (Gross y Peterson, 1987; Schoell y Guiltinan, 1990; Santesmases, 2001), pero no se han hecho estudios significativos sobre cómo el entorno influye (o no influye) en los diferentes públicos en la formación y/o modificación de la identidad y de la imagen de una organización, de sus productos o servicios.

Consideramos que la importancia e influencia del entorno son fundamentales para la formación de la Identidad y la Imagen Corporativa, ya que éste aporta una gran cantidad de información que puede afectarla, y por ello se hace necesario realizar un análisis de entorno. La información proveniente del mismo no necesariamente debe implicar a la organización en sí misma, sino que puede afectar a todo el sector en donde la entidad actúa, pero toca indirectamente a la organización.

Definiremos el entorno como *las instituciones o fuerzas que afectan la actuación de la organización, y sobre las cuales ésta tiene muy poco o nulo control* (Robbins, 1987).

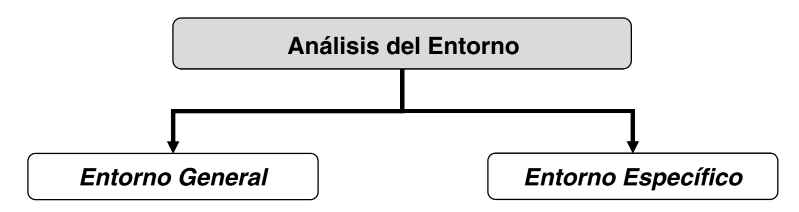
Partiendo de esta definición, se pueden señalar tres características fundamentales del entorno: a) las instituciones o fuerzas son externas a la organización; b) la organización tiene poco o nada de control sobre ellas; y c) tienen la capacidad de impactar de forma significativa en el logro de los objetivos de la organización (Gordon y Pratt, 1986)

De acuerdo con Grima Terré y Tena Millán (1991), la estructura del entorno de una organización puede ser evaluada en función de tres variables: (a) el *nivel de complejidad*, que hace referencia a la cantidad de elementos del entorno que pueden afectar a la organización; (b) el *nivel de dinamismo*, en relación con la intensidad de los procesos de cambio de los elementos del entorno de la organización; y (c) el *nivel de incertidumbre*, referido al grado de conocimiento de los cambios y de la evolución de los elementos del entorno. La combinación de estos tres factores determinarán la estructura del entorno de una organización, desde un *entorno estable* (con pocos elementos, poco dinámico y un alto grado de predicción de su evolución), hasta un *entorno turbulento* (con muchos elementos y fuerzas concurrentes, un alto grado de cambios y pocas posibilidades de predicción de la evolución del mismo), pasando por diversos entornos de niveles intermedios.

Desde nuestro punto de vista, se analizará el entorno en función de los factores que puedan ejercer influencia, directa o indirecta, en la definición de los atributos de identidad corporativa y en la imagen de una organización. La composición del entorno es sumamente compleja, y los factores que afectan a la formación y/o modificación de la imagen de una organización son múltiples, por lo que nos vemos obligados, con fines didácticos y analíticos, a realizar continuas divisiones

y subdivisiones. Sin embargo, todos los factores se encuentran estrechamente relacionados, se influyen mutuamente unos con otros y pueden afectar de manera diferente a cada organización.

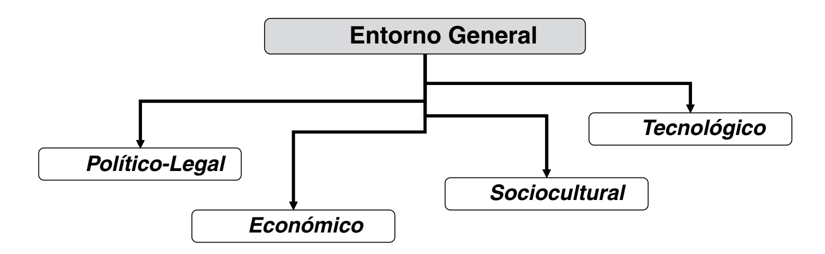
En función del tipo de influencia que los factores del entorno ejercen sobre una organización, el entorno puede ser dividido en entorno *general* o *específico*. Los autores utilizan diversas denominaciones para referirse a la misma subdivisión. Wheelen y Hunger (2006) denominan al entorno general como entorno social, y al entorno específico como entorno de trabajo; mientras que Santesmases (2001) los llama macroentorno y microentorno, respectivamente.



1.1 El entorno general

El entorno general puede ser definido como las fuerzas que pueden tener influencia sobre la organización, pero su importancia y la magnitud de tal influencia no es totalmente clara. Larissa Grunig (1992) sostiene que su impacto en la organización es potencial y que su relevancia es en muchos casos indirecta. El entorno general puede influenciar sobre el entorno específico, por lo que, en ciertas situaciones, pueden tener un efecto directo sobre la organización (Wheelen y Hunger, 2006).

El entorno general de una organización se identifica con el acrónimo *PEST*, que se refiere a las iniciales de los factores que lo componen: (a) político-legal, (b) económico, (c) sociocultural, y (d) tecnológico.



- El *entorno político-legal* está constituido por todas las fuerzas e instituciones que detentan los poderes públicos, y que tienen capacidad para dictar leyes y reglamentaciones, ya sea a nivel local, regional, nacional o supranacional

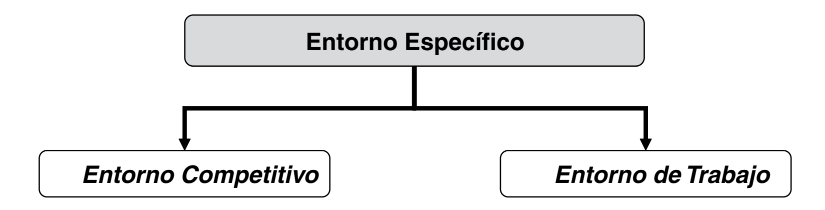
(como *la Comunidad Europea*). Toda la información generada a través de las normativas dictadas o campañas realizadas por estos poderes, como leyes de competencia, normativas de publicidad, regulaciones medioambientales, etc., pueden influir en la imagen de una organización. Así, por ejemplo, las campañas de los entes públicos contra el consumo de tabaco y las normativas gubernamentales de prohibición de fumar en lugares públicos pueden llevar a muchas personas a formarse una imagen negativa de ese producto, lo cual repercutirá en la imagen de las empresas fabricantes.

- El *entorno económico* está conformado por todas las organizaciones que operan en la vida económica de una sociedad, y también por las variables que rigen la situación económica del país, como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de la economía del país, etc. Por ejemplo, las agencias de calificación como *Moody's* o *Standard & Poors* otorgan a países y empresas una determinada calificación, en función de sus variables económicas, que ejerce una notable influencia en los inversores internacionales, ya que dicha calificación tiene un gran prestigio. Si la calificación de un país como *España* bajara por una crisis, esto podría influir en la imagen que los inversores extranjeros tienen de las empresas españolas. Así, una información de este tipo, aunque no afectaría directamente a las empresas, sí que puede influir indirectamente.
- El *entorno sociocultural* incluye todos aquellos valores, normas, creencias y costumbres establecidos en una sociedad o grupos de esa sociedad. La información proveniente de las variaciones en las modas, en las costumbres, en los hábitos de las personas puede afectar a la imagen de una organización. Por ejemplo, los cambios producidos en la conciencia medioambiental de la población afectará la imagen de aquellas organizaciones que elaboren productos que dañen el medio ambiente o que utilicen maquinaria contaminante para producirlos; o el avance de las ideas de "*salud y cuidado personal*" llevan al consumo de productos *naturales* (sin conservantes, estabilizantes o colorantes) o bajos en calorías, y además influye directamente en la imagen de determinados productos, como en el caso del azúcar o de los dulces, e indirectamente en la imagen de las entidades productoras.
- El *entorno tecnológico* hace referencia a todos los avances científicos, cuya aplicación permite el mejoramiento de los productos y servicios y, por consiguiente, del nivel de vida de los individuos. El conjunto de informaciones relativas a los avances tecnológicos puede provocar la modificación de la imagen de algunas organizaciones, sobre todo en determinados sectores, como el de la electrónica, o el de la informática, donde el factor tecnológico se convierte en un atributo muy relevante para la imagen de las organizaciones. Los grandes progresos que se están produciendo en el campo de internet o de las redes móviles han hecho que las empresas fabricantes de equipos de telefonía movil (Nokia, Samsung, SonyEricsson, etc.) tengan que entrar en una constante espiral de innovaciones, bajo el peligro de perder porciones de mercado o ser

tipificadas como *desfasadas* o *poco avanzadas*, con el consiguiente deterioro de su imagen.

1.2 El Entorno Específico

El entorno específico es aquel que tiene una influencia directa sobre la organización, ya que puede afectar la supervivencia, el crecimiento o el logro de los fines de la entidad. El entorno específico de una organización puede dividirse en: (a) el entorno competitivo, y (b) el entorno de trabajo.



- El *entorno competitivo* de una organización consiste en todas aquellas entidades que concurren en su mismo sector de mercado, ya sea ofreciendo productos similares, o bien productos alternativos o sustitutivos (Tena Millán, 1992; Schoell y Guiltinan, 1990). La información originada en las organizaciones concurrentes en nuestro sector de actividad es un elemento de vital importancia para la formación de la imagen. La estructura de la información proveniente de estas entidades es similar a la de la propia organización. La información de la competencia es, en esencia, opuesta a los intereses de una entidad y, en muchos casos, altamente contradictoria con la información proveniente de la propia organización. Por ello, toda la información competitiva desempeña un papel fundamental en la formación y/o mantenimiento de una determinada imagen de una organización. Por ejemplo, ante el éxito (a nivel de imagen, no de cuota de mercado) del *Iphone* de Apple, la mayor parte de los fabricantes de teléfonos móviles ha desarrollado modelos de teléfonos con pantallas táctiles, como Samsung y LG. Ante la cada vez mayor presencia de este tipo de teléfonos (y la consideración popular de liderazgo tecnológico) los líderes de mercado como Nokia y SonyEricsson han tenido que desarrollar modelos para competir en este sector, para evitar perder el atributo de *líderes tecnológicos* en el mercado, aunque no representen una cuota de mercado o de negocio considerable.
- El *entorno de trabajo* involucra a todos aquellos agentes que se encuentran en estrecha relación con la organización y que participan, en mayor o menor medida, en el funcionamiento de la entidad, como los proveedores, los accionistas, los distribuidores, los grupos de interés, los líderes de opinión, los acreedores, etc. La información originada por estas fuerzas afectará en gran medida a la

imagen de una organización, ya que se considera que son informaciones de gran credibilidad, pues se trata de fuerzas que se encuentran estrechamente vinculadas a la organización, y que, por ello, conocen bastante bien el funcionamiento y la conducta de la misma. Por ejemplo, si los líderes de opinión transmiten información negativa sobre la organización (que sus productos no son de buena calidad, que el servicio postventa es malo, etc.), esta información influirá decisivamente en su imagen, ya que muchos individuos considerarán la información de los líderes de opinión de ese sector como altamente creíble, pues se les supone un alto conocimiento de la entidad, de los productos, de los servicios y del funcionamiento global de la organización.

Así pues, hemos planteado a grandes rasgos cómo las diferentes variables del entorno pueden afectar a una organización, con el fin primordial de poner de manifiesto el hecho de que esas variables deben ser asumidas como de importancia fundamental en la formación de la imagen corporativa y en la definición de los atributos de identidad de una organización.

2. El Análisis de la Competencia

El *Análisis de la Competencia* es el estudio de las características y capacidades de los competidores, y la evaluación de cómo pueden afectar (de forma positiva o negativa) a la imagen corporativa y a la definición de los atributos de identidad de la organización.

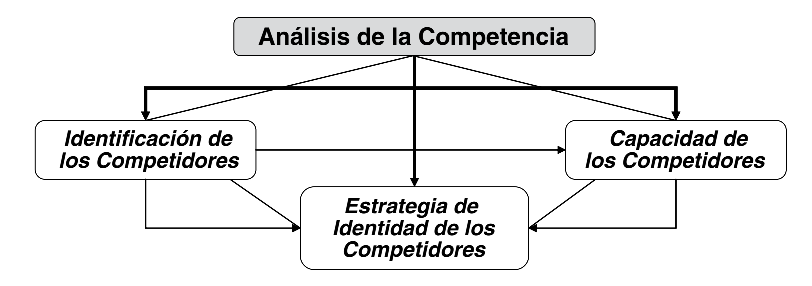
Al hablar de “Competencia” estamos haciendo referencia a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad. El *Análisis de la Competencia* es un aspecto que no se debe descuidar en el análisis del entorno de la organización, puesto que es uno de los elementos sobre los que se establecerá la estrategia de Identidad Corporativa de la organización.

Uno de los errores más frecuentes en que caen muchas organizaciones (que luego pierden o ven disminuida su ventaja competitiva a nivel de Imagen Corporativa) es que no tienen en cuenta las tres “reglas de oro” con respecto a la competencia:

- *Conocer a los competidores*: saber de ellos tanto como sea posible, conocerlos como a la propia organización.
- *Pensar como los competidores*: tratar de ponerse en el lugar de los competidores e intentar prever los pasos de su comportamiento competitivo.
- *Respetar a los competidores*: evitar simplificaciones o menosprecio hacia las organizaciones que compiten con la propia entidad. Son síntomas de ello las expresiones tales como “*no saben lo que hacen*”, “*no nos pueden atacar*”, “*sus productos no valen nada*”, etc.

Sin duda, a la hora de realizar un *Análisis de la Competencia*, se podrá enfocar tal estudio desde diferentes perspectivas, con lo cual el análisis se orientará hacia determinados aspectos concretos de los competidores. Se puede hacer un Análisis de la Competencia desde la perspectiva de la Estrategia Competitiva Global de la organización, desde la óptica de Marketing Estratégico, etc., y por supuesto, desde una perspectiva de Estrategia de Identidad Corporativa.

El Análisis de la Competencia, visto desde la óptica de la Estrategia de Identidad Corporativa, tiene como objetivo establecer quiénes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es su estrategia de Identidad Corporativa. Estos tres aspectos son los que deben ser evaluados con el fin de obtener información sobre los competidores.



2.1 Identificación de los Competidores

Este primer paso del análisis busca determinar y definir quiénes son las organizaciones que pueden ser calificadas como competidoras en un determinado mercado, categoría o sector de actividad. En este sentido, podríamos hacer una diferenciación entre las organizaciones que ofrecen productos o servicios similares a los nuestros (*competidores desde la perspectiva del producto*), o bien las organizaciones que satisfacen una misma necesidad u ofrecen soluciones similares en un mercado, categoría o sector (*competencia desde la óptica del mercado*). Es conveniente adoptar esta segunda posición, ya que nos permitirá reconocer un abanico más amplio de posibles competidores, ya que no serán sólo los que hagan productos o servicios similares a los nuestros, sino también aquéllos que brinden productos o servicios sustitutivos a nuestra organización. Por ejemplo, *Editorial Planeta* puede considerar como competencia a *Bertelsmann* (desde el enfoque de producto: ambos “hacen” libros), pero también podría considerar como competencia a *Columbia Pictures* (desde el enfoque de mercado: ambos están en el sector del ocio, aunque uno “haga” libros y el otro “haga” películas). Las tres compañías competirían por un espacio de tiempo de las personas: el tiempo libre.

También es adecuado en este punto establecer cuál es la posibilidad de entrada de nuevos competidores en nuestro campo (analizando las dificultades de entrada y movilidad en el sector, el atractivo de nuestro sector, etc.) y quiénes pueden ser

competidores potenciales para nuestra organización a nivel de Identidad Corporativa. Por ejemplo, *Danone* podría ser un competidor potencial de *Nestlé* en alimentos infantiles, ya que *Danone* posee una imagen muy sólida a nivel de cuidado familiar y productos naturales para cuidado de la salud de las personas, con lo cual podría extender su acción al campo de los productos infantiles (si considerara al sector como atractivo) aprovechando esa Imagen Corporativa.

De esta manera, podremos establecer un conjunto de organizaciones que son competidores actuales o potenciales de nuestra organización.

2.2 Capacidad de los Competidores

Además de determinar qué organizaciones son nuestros competidores, también nos interesa informarnos y conocer algunas de las características que distinguen a dichas entidades, de manera de disponer de datos genéricos que nos permitan saber sus capacidades, sus puntos fuertes y sus debilidades. Algunos de los datos que pueden ser útiles son:

- Volumen de Ventas
- Cuota de Mercado
- Margen de Beneficios
- Capacidad y fuerza financiera
- Capacidad técnica y operativa
- Acceso a recursos claves
- Capacidad de los Gestores
- Etc.

Todas esas características nos permitirán evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para cambiar y evolucionar, para introducir cambios en el sector (que puedan generar modificaciones de los atributos de Identidad Corporativa desfavorables para nuestra organización), así como para poder dar respuesta a nuestras posibles innovaciones e introducción de cambios o variaciones en las variables de Imagen Corporativa.

Así, el análisis de la capacidad de los competidores nos permitirá detectar, de forma general, la capacidad de cada competidor para: a) copiar nuestros aspectos de identidad centrales, duraderos y distintivos, es decir, que puedan desarrollar rápidamente habilidades que igualen nuestros atributos esenciales; y b) generar sus propios atributos centrales, duraderos y distintivos, o sea, crear atributos diferenciales que puedan resultar difíciles de copiar o igualar por nuestra organización.

Por ejemplo, si sabemos que los competidores no tienen recursos técnicos y operativos importantes, uno de nuestros pilares de diferenciación puede ser la innovación tecnológica y la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias y necesidades, puesto que estas variables serán difíciles de copiar en el corto plazo por parte de las organizaciones competidoras, por su falta de posibilidades.

2.3 Estrategia de Identidad Corporativa de los Competidores

Un último aspecto (pero muy importante) a evaluar es la *Estrategia de Identidad Corporativa* deseada que están llevando adelante los competidores. Sin duda, la organización no puede acceder a los lineamientos estratégicos de las organizaciones competidoras, pero puede analizar un conjunto de elementos que le permitirán determinar, con un grado importante de aproximación, la Estrategia de Identidad Corporativa deseada de esas entidades.

Eso es posible por medio del estudio de los aspectos más visibles que manifiestan los atributos de Identidad Corporativa de las organizaciones competidoras: las políticas comerciales y las políticas institucionales (que constituyen elementos comunicativos importantes):

a) Políticas Comerciales:
- *Política de producto*: analizando el tipo de productos y servicios que brindan, la amplitud y profundidad de la gama desarrollada, etc.
- *Política de precios*: los precios establecidos para sus productos y servicios, los descuentos ofrecidos, las bandas de precios en las que se instalan, etc.
- *Política de distribución*: estudiando los sistemas de distribución de las compañías: selectiva, exclusiva, extensiva, intensiva, franquicias, etc.
- *Política de ventas*: los sistemas de ventas, el tipo de vendedores que tienen, las características de su fuerza de venta, etc.
- *Política de comunicación comercial*: cómo los competidores comunican sobre sus productos y servicios y sobre las diversas actividades comerciales de la entidad.

b) Políticas Institucionales:
- *Conducta Corporativa:* la calidad del servicio y la atención personal, así como el comportamiento de los competidores por medio de sus empleados y directivos en relación con los públicos.
- *Política de Comunicación Corporativa*: a nivel global de la organización, analizando cuáles son los mensajes que comunican, cuáles son los medios de comunicación más utilizados y cuáles son las técnicas de comunicación preferidas por las organizaciones competidoras.

De estas políticas comercial e institucional podremos inferir la Estrategia de Identidad Corporativa deseada de los competidores:

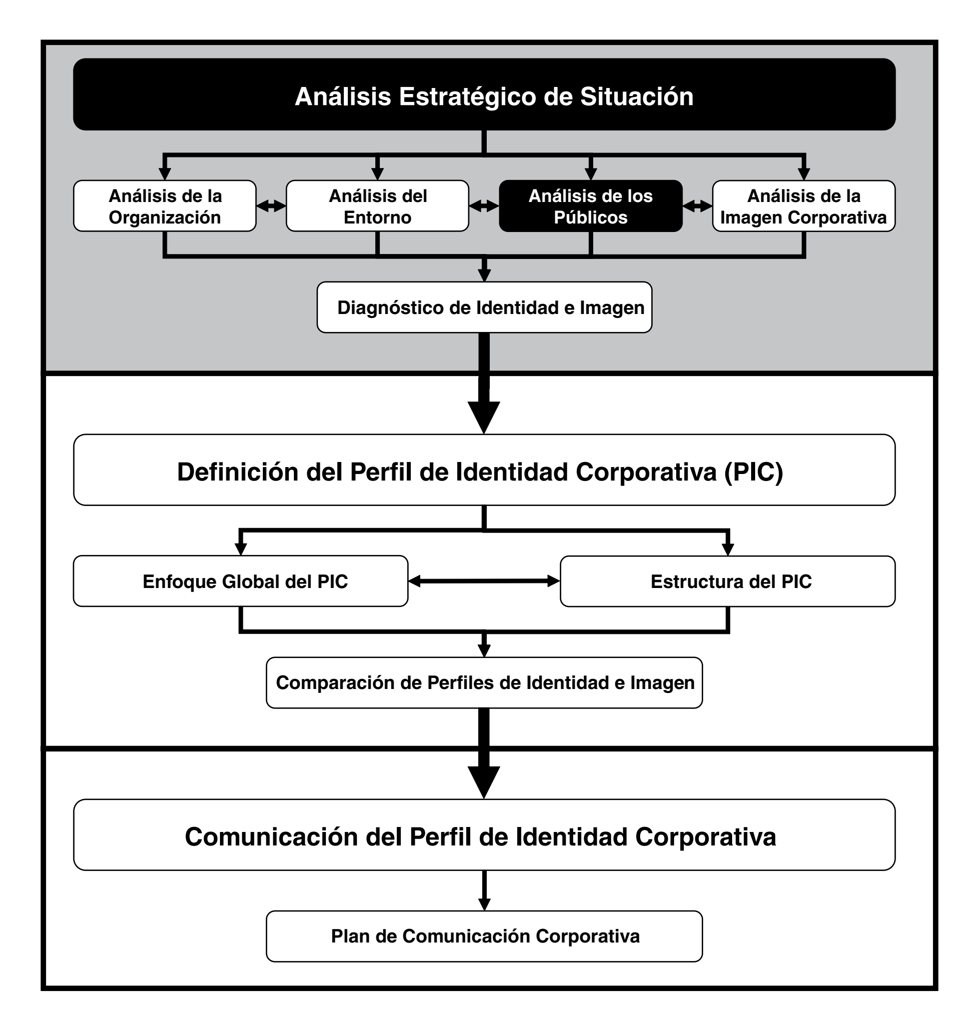
- *Sus públicos*: los públicos claves y los segmentos de mercado a los que se dirige cada organización competidora.
- *Su posición competitiva en el mercado*: si se posicionan como la organización líder, como la entidad retadora, como una empresa seguidora, etc.
- *Su Perfil de Identidad Corporativa*: es decir, cuáles son los atributos que está intentando comunicar a sus públicos (el Perfil de Identidad Corporativa deseado)

Este análisis nos permitirá determinar cuáles de esas organizaciones forman parte de nuestro *Grupo Estratégico de Identidad Corporativa*, es decir, aquellas entidades que tienen públicos, políticas y estrategias similares a nuestra organización a nivel de Identidad Corporativa. Es decir, son las entidades que conforman la *competencia directa* de nuestra organización, y que serán las que competirán directamente a nivel de Imagen Corporativa y por la preferencia de los públicos. Por ejemplo, en el sector de las impresoras de chorro de tinta, podríamos establecer como un Grupo Estratégico a *Epson*, *Hewlett-Packard* y *Canon*, ya que son tres compañías con estrategias, políticas y capacidades similares dentro de la categoría de consumidor doméstico.

Así pues, en el *Análisis de la Competencia* deberemos definir y estudiar a nuestros competidores actuales y potenciales, pero, fundamentalmente, deberemos tener como guía importante a los miembros (o posibles miembros) de nuestro *Grupo Estratégico de Identidad Corporativa*, los cuales no serán, probablemente, más de 4 ó 5 entidades. Estas organizaciones serán las de referencia para nuestra organización, puesto que son las que entrarán en competencia directa por ganar el espacio en la mente de las personas y situarse como líderes de Imagen Corporativa de la categoría, mercado o sector de actividad, y adoptar, así, una posición de preferencia en ese campo.

CAPÍTULO 8

Análisis Estratégico de Situación (3): Análisis de los Públicos



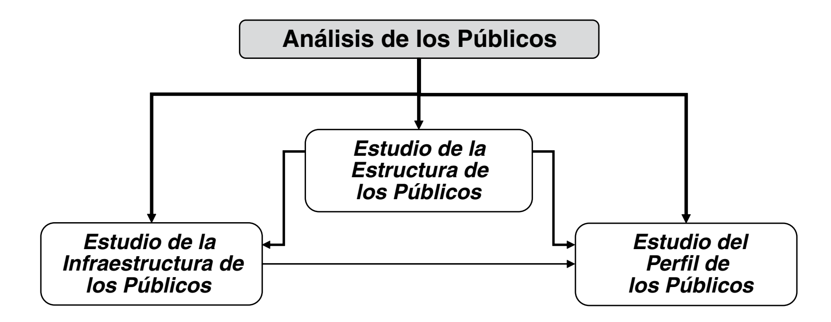
Esta parte del *Análisis Estratégico de Situación* busca investigar cuáles son los públicos (o *stakeholders*) vinculados a la organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios, y qué características tienen, ya sea a nivel personal, grupal o de consumo y procesamiento de la información. Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son los públicos con los

que se relaciona y saber cuáles son sus características e intereses, ya que ello condicionará la elección de los atributos del Perfil de Identidad Corporativa y la gestión de la Comunicación Corporativa de una organización.

Como ya planteamos en el Capítulo 3, definimos como público de una organización a *un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma*. Así pues, no consideraremos a los públicos de la organización como grupos con unas determinadas características demográficas, sino que se formarán en función del vínculo o relación que establezcan con la organización.

Post et al. (2002) señalan que uno de los factores claves para el desarrollo de la estrategia corporativa de una organización es el reconocimiento de la multiplicidad y diversidad de stakeholders y la comprensión global del conjunto de relaciones e intereses que se establecen con todos ellos, incidiendo en que la supervivencia y el éxito a largo plazo de una organización está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con su red completa de stakeholders. Así, el éxito de la organización se encuentra en reconocer, investigar y actuar sobre todos aquellos públicos que pueden influir, directa o indirectamente, en los resultados o el éxito de la organización.

Freeman (1984) apunta la necesidad de establecer técnicas y procesos que permitan desarrollar la capacidad de la organización para identificar y gestionar las relaciones con sus *stakeholders*. El *Análisis de los Públicos* de la organización está compuesto de tres partes: a) El estudio de la *Estructura de Públicos* de la organización; b) El estudio de la *Infraestructura de los Públicos* de la entidad; y c) El estudio del *Perfil de los Públicos* de la organización.



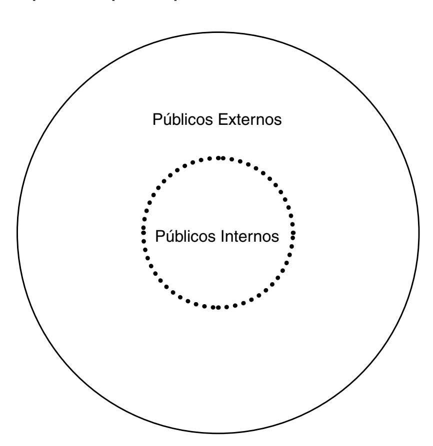
1. Estudio de la Estructura de Públicos

La *Estructura de Públicos* de una organización es el conjunto de públicos con los que una entidad tiene o puede tener relación, y vendrá definida por dos procesos básicos: a) la *identificación* de los públicos, y b) la *jerarquización* de los públicos de la organización. Así pues, la estructura de públicos de una organización

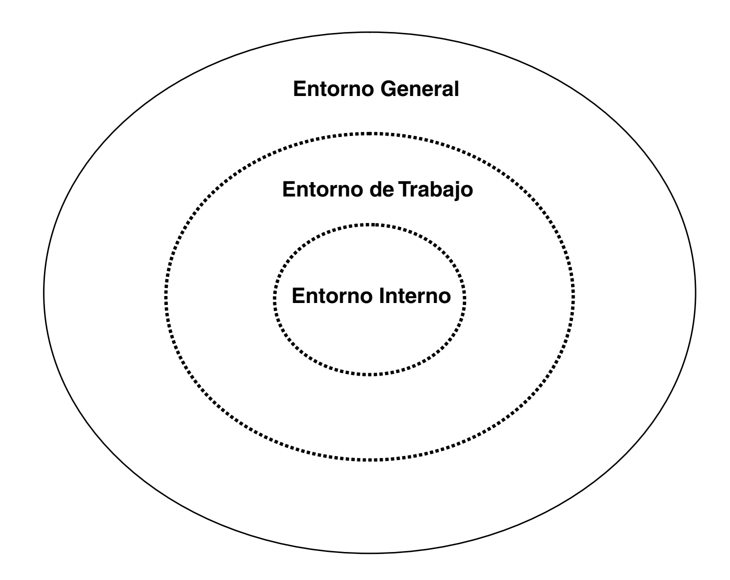
estará conformada por todos los públicos con los que ella establezca una interacción y por la priorización de aquéllos más importantes, todo ello en función de las características de la organización, de su relación particular con los públicos y de la situación en la que se encuentre.

1.1 Identificación de los Públicos

Muy frecuentemente, para realizar la identificación de los públicos de una organización, muchos autores suelen hacer una clasificación de los públicos con los que se relaciona una entidad, una especie de tipología de públicos, haciendo una primera diferenciación entre Públicos *Internos* y *Externos*. Esta clasificación ha generado una serie de discrepancias a la hora de establecer los "*límites*" de la organización: ¿límites físicos de la organización? (dentro o fuera de la entidad), ¿límites de la actividad laboral? (procesos de entrada de insumos, de transformación de los insumos en productos y/o servicios, y de salida de productos y servicios de la organización), entre otras. Así, parecía quedar bastante claro que los empleados eran públicos internos y los consumidores eran públicos externos. Pero, ¿qué pasa cuando los trabajadores son "a distancia" (teletrabajadores)?, ¿y si los consumidores son empleados de la organización? También surgen dudas sobre qué son los accionistas o los sindicatos, por citar algunos. La respuesta era incluirlos en una nueva categoría: "*mixtos*" (incluso se han llegado a utilizar expresiones como "semiinternos" o "semiexternos"), ya que "físicamente" eran externos a la organización, pero también se les podía considerar internos a nivel del funcionamiento, de la constitución formal, de capital o de trabajo de cada organización (por ejemplo, los accionistas están físicamente "fuera" de una empresa, pero al mismo tiempo son los "propietarios" de la misma). Dependiendo de cómo se los definiera, al final de la reflexión todos los públicos terminan siendo "mixtos". Esta diferenciación de los públicos es demasiado esquemática y simplista, aunque puede ser útil como un primer paso para una elaboración más adecuada.



A partir de esta diferenciación básica han surgido muchas otras clasificaciones. La mayor parte de ellas suele proponer una estructura un poco más elaborada de los públicos de una organización, de la siguiente manera: a) *Públicos del entorno interno* (empleados), b) *Públicos del entorno de trabajo* (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.) y c) *Públicos del entorno general* (fuerzas político-legales, tecnológicas, económicas o socioculturales).



Costa (1977, 2001 y 2009), por ejemplo, utiliza este criterio y establece una tipología interesante y muy detallada tipología de públicos de una organización, basada en la distinción entre públicos de la empresa (internos) y públicos del "campo social" (externos).

Observando el nivel de complejidad creciente que se da en la diferenciación de los públicos de una organización, ha ido surgiendo un conjunto de propuestas más complejas, que intentan superar los problemas de la tipología referida anteriormente. Entre las múltiples opciones existentes, podemos citar, por ser pionera en el área de la comunicación corporativa y relaciones públicas, aquella que proponen Grunig y Hunt (1984, citando a Esman, 1972), basándose en las relaciones o vínculos que se establecen entre una organización y sus públicos. Clasifican los vínculos entre ambos de la siguiente manera: a) *Posibilitadores* (*enabling*): lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la entidad, como el gobierno, los legisladores, los accionistas, los líderes comunitarios, etc.; b) *Funcionales* (*funtional*): aquéllos que se establecen con organizaciones o

públicos que proveen *imputs*, y que toman los *outputs* de la entidad, como los proveedores, los empleados, los consumidores, etc.; c) *Normativos* (*normative*): los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la entidad, como las asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.; y d) *Difusos* (*diffused*): aquéllos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la entidad, como minorías, defensores del medio ambiente, etc. La propuesta de Grunig y Hunt (1984) es muy interesante y útil, ya que vincula las categorías de públicos en función de los vínculos que se establecen entre una organización y los miembros de un público a partir de la interacción.

En cualquiera de los casos, el problema radica en las razones o criterios elegidos para ubicar a los diferentes públicos bajo una determinada “etiqueta” general. Además, ¿cuál es la razón para agruparlos en bloques más amplios? Normalmente, tiene una finalidad puramente clasificatoria, puesto que luego, a la hora de relacionarse y comunicar con ellos, las organizaciones realizan una acción específica y diferenciada.

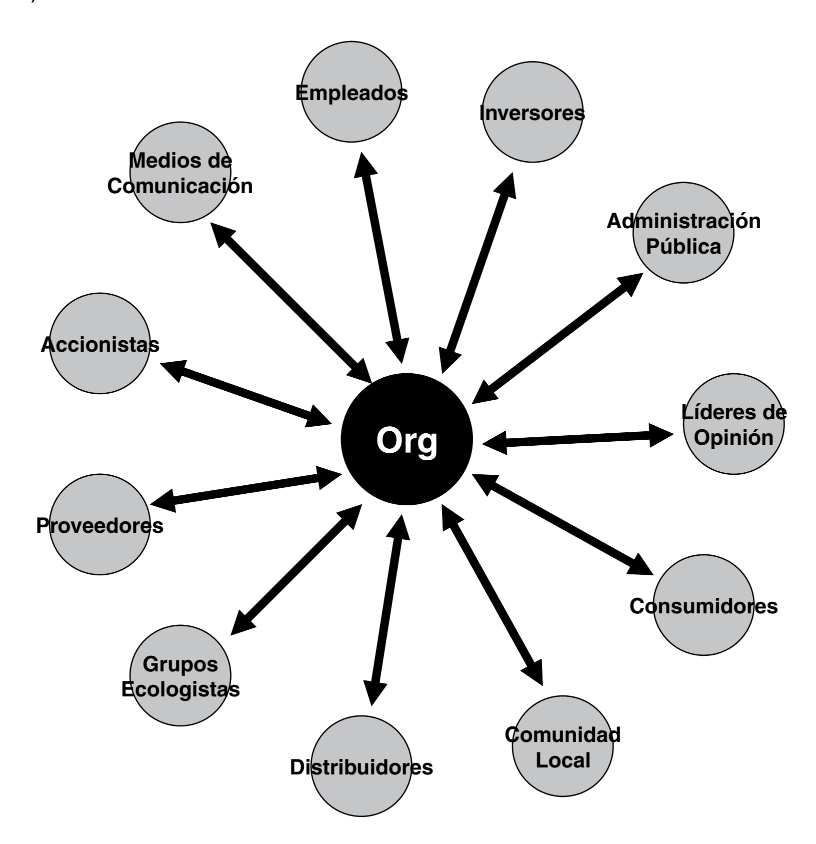
Así, la forma más sencilla para la identificación de los públicos de una organización consiste en identificar los individuos que tengan una interacción específica y similar con una organización, y simplemente “etiquetarlos” en base a dicha relación. Es decir, identificarlos simplemente como “público” de la organización. Las características particulares que tenga una organización (el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el que compita, etc.), así como la interacción particular de la organización con los individuos y organizaciones de su entorno, generará unos status y roles de públicos concretos, y unas determinadas expectativas en función de la relación establecida. Cada público tendrá unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, y que en función de esas expectativas se formará la imagen corporativa de la organización.

Por ello, si cada organización tiene sus propias particularidades y sus propias relaciones específicas con su entorno, podríamos establecer la siguiente premisa: *cada organización genera sus propios públicos.* Podemos señalar que cada organización tendrá una *Estructura de Públicos* propia y particular, en función de las características de la entidad y de la situación particular en la que se encuentre.

Identificar los Públicos de una organización implica reconocer a los individuos u organizaciones que tengan una interacción similar con una organización, y “agruparlos” como miembros de un público determinado. Así, cada persona, en función de cómo establezca su relación con la organización en cada situación, podrá formar parte de un público en un momento determinado, y de otro público en otro momento.

En función de ello, se podrá identificar un *Mapa de Públicos* para una organización, que sería el conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. Cada organización tendría un Mapa de

Públicos propio y diferente de otras organizaciones (incluso dentro del mismo sector).



Este Mapa de Públicos propio y particular de una organización no sería una estructura de públicos estática (aunque sí estable), ya que los públicos evolucionan y se modificarían (podrían desaparecer algunos públicos actuales o cambiar sus intereses, y también pueden surgir nuevos públicos), en función de cómo evolucione la propia organización (en cuanto a su estructura y funcionamiento), así como evolucione la relación/interacción entre la organización y las personas y entidades de su entorno.

1.2 Jerarquización de los Públicos

Una vez identificados todos los públicos con los que se relaciona la organización y definido el *Mapa de Públicos*, se deberá establecer su jerarquización, ya que todos los públicos con los que se relaciona una organización no tienen la misma

importancia, puesto que algunos tienen mayor impacto (positivo o negativo) en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización.

Villafañe (1993, 1999 y 2004) hace una aportación interesante a esta cuestión, y utiliza un conjunto de diversas variables para realizar la jerarquización de los públicos: la importancia de los públicos, la capacidad para influir en la difusión, la capacidad para impactar en la imagen/reputación, los intereses económicos, la capacidad para mitigar riesgos y la composición interna de los públicos. Sin embargo, algunas de estas variables son resultado del proceso de jerarquización en sí mismo (la importancia del público y la capacidad de generar riesgos), mientras que otras no son relevantes para determinar la jerarquía de los públicos (la composición interna o los intereses económicos).

Para determinar el nivel de impacto de los públicos de una organización, el criterio fundamental es el nivel de *Poder* que tenga un público (Mitchell et al., 1997), es decir, su capacidad para influir: a) en las decisiones y el funcionamiento de la organización, y b) en las creencias, opiniones y comportamientos de otros grupos o públicos. El poder puede ser coercitivo (basado en recursos físicos de fuerza o violencia), utilitario (basado en recursos materiales o financieros), o normativo (basado en recursos simbólicos) (Etzioni, 1964).

En nuestro caso, este poder vendrá establecido por el *Nivel de Influencia* que tenga un público, o sea su capacidad para influir activamente en relación con la organización, en el tema o en la situación. La influencia está relacionada con sus opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor; y también con su capacidad de automovilización (capacidad para motivarse a comunicar o realizar acciones en relación con la organización) como de movilización de otros públicos (capacidad para motivar a otros grupos para comunicar o desarrollar acciones con respecto a la entidad, por sus opiniones o recomendaciones). El grado de movilización de los públicos vendrá influenciado, de forma marcada, por la *implicación* de cada público en un tema y situación determinada.

Además del Nivel de Influencia, un segundo criterio relevante es el *Control de la Información*, es decir, la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación, para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones sobre la organización, el tema o la situación a otros públicos. Y también por su capacidad para ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo (se les considera que tienen acceso a mucha información relevante sobre una organización, tema o situación).

A cada uno de los públicos del Mapa de Públicos se le puede asignar una valoración de 1 a 5 puntos (de “Muy Baja” = 1 a “Muy Alta” = 5) en cada una de las variables (*Control de la Información* y *Nivel de Influencia*).

Nivel de Influencia y Control de la Información				
1	2	3	4	5
Muy Bajo				Muy Alto

Multiplicando la valoración del *Nivel de Influencia* por la valoración del *Control de la Información* de cada público, podremos establecer el poder de cada uno de ellos, y así determinar el nivel de importancia o jerarquía de los públicos.

Público	***Nivel de Influencia***	***Control de la Información***	***Importancia/ Jerarquía***
Público A	2	3	***6***
Público B	3	4	***12***
Público C	5	5	***25***
Público D	1	2	***2***

Así, a partir de estos dos criterios de análisis, podemos establecer tres grandes niveles de públicos en función de su impacto en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización: a) los *Públicos Claves* (también denominados como “públicos prioritarios” o “públicos estratégicos”): son aquellos que pueden tener un papel determinante en las cuestiones señaladas previamente, ya que tienen un alto nivel de influencia y de control de la información; b) los *Públicos Secundarios*: son los públicos que pueden influir de manera importante, ya sean los “Informados” (alto nivel de control de la información y bajo nivel de influencia) o los “Influyentes” (alto nivel de influencia y bajo nivel de control de la información); y c) los *Públicos Terciarios* (los “Apáticos”): aquellos con bajo control de la información y capacidad de influencia, y que, por tanto, pueden afectar de forma tangencial o poco importante sobre la organización o sobre un tema o situación determinada. Dentro de cada uno de estos niveles podremos establecer también un determinado grado de importancia (una jerarquización más detallada), en función de la valoración obtenida por cada público.

Estos públicos pueden tener un impacto positivo o negativo en la organización, porque ejercen su control de la información o grado de influencia a favor o en contra de la entidad. Es decir, la valoración realizada previamente puede ser positiva (*Público C = +25*) o negativa (*Público C = -25*). Así, tendremos públicos claves, secundarios y/o terciarios “de apoyo” (aquellos que realizan su influencia o ejercen su control de la información de forma positiva para la organización) y públicos claves, secundarios y/o terciarios “críticos” (aquellos que influyen de manera negativa para la organización).

Nivel de Influencia

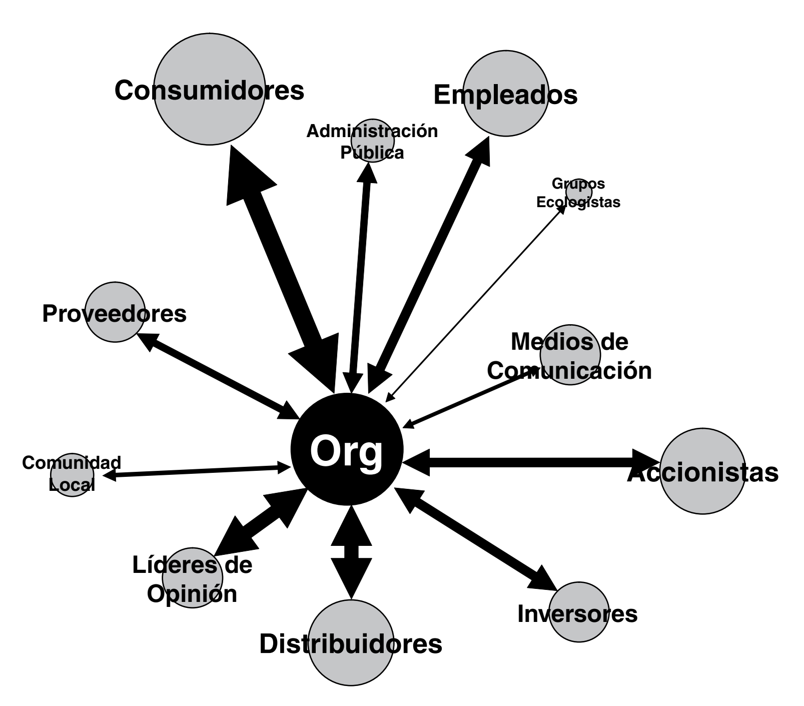
Control de Información	1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy Alto
1 Muy Bajo	1	2	3	4	5
2 Bajo	2	4	6	8	10
3 Medio	3	6	9	12	15
4 Alto	4	8	12	16	20
5 Muy Alto	5	10	15	20	25

Terciarios *(Apáticos)*
Secundarios *(Influyentes)*
Secundarios *(Informados)*
Claves *(Prioritarios)*

A partir de cada tema o situación particular (lanzamiento de un producto o servicio, crisis económicas, expansión regional o internacional, etc.), la importancia relativa de cada público para una organización podrá variar, en función del impacto que pueda tener cada uno de ellos en la resolución positiva o negativa de la situación. En este sentido, podemos plantear la siguiente premisa: *cada tema o situación concreta genera una jerarquización particular de los públicos de una organización.*

De esta manera, la importancia de cada público es relativa a la temática sobre la que se discuta y al momento o situación en que se encuentre la organización y, por tanto, no es una cualidad "intrínseca" a los públicos. Así, la jerarquía de los públicos no es fija, es decir, los públicos no son siempre claves, secundarios o terciarios, sino que, por el contrario, en un momento determinado, en función de la situación, pueden ser claves, mientras que en otra situación pueden ser secundarios. Por ello, se deberán analizar, para cada momento, cuáles son los públicos claves, secundarios y terciarios en cada situación. Por ejemplo, ante el lanzamiento de un nuevo producto, para una empresa podrán ser claves los consumidores, los medios de comunicación de información general, los distribuidores y un sector de los empleados (los vendedores); mientras que para la misma empresa, en una

situación de ampliación de capital, los públicos claves podrán ser las entidades bancarias, los accionistas, los asesores de inversión y los medios de comunicación especializados.



La correcta jerarquización de los públicos nos permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando mayor actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la Imagen Corporativa, en el buen funcionamiento de la entidad o en el logro de los objetivos y metas de la organización en los términos y niveles planteados a nivel directivo. La diferenciación de públicos debe redundar en una jerarquización del esfuerzo comunicativo y de relación de la organización. Así, con los públicos más importantes se deberá realizar un contacto más personalizado (más directo), más fluido (con mayor frecuencia), más intenso (en mayor cantidad y calidad) y más inmediato (más rápido). Sin embargo, ello no implica que los públicos secundarios se deban dejar de lado, sino que la relación y la comunicación con ellos será menor que con los otros.

2. Estudio de la Infraestructura de los Públicos

Algunos de los públicos pueden influir decisivamente en otros públicos de una organización, ejerciendo presión o aportando información sobre el funcionamiento, actividades o comportamiento de esa entidad. Así, denominamos *Infraestructura de los Públicos* de una organización al conjunto de públicos que ejercen poder sobre un público concreto de una organización. En función de lo señalado anteriormente, al analizar la infraestructura de cada público, lo que buscamos es saber qué públicos les proveen de información sobre la organización, sobre sus productos/servicios o sobre el sector en general (*infraestructura de información*), y también qué públicos influyen sobre ellos (*infraestructura de influencia*). Así, la Infraestructura de los Públicos puede ser de dos tipos:

- *Infraestructura de Información*, que serían los públicos de los cuales un público concreto obtiene información. Influyen aportando datos o restringiendo el acceso a la información de los miembros de un público determinado. Por ejemplo, los medios de comunicación especializados en informática son parte de la infraestructura de los consumidores de productos informáticos, ya que difunden las novedades que van surgiendo cotidianamente dentro del sector, y los consumidores conocen los productos o van a buscar dicha información principalmente a estos medios.
- *Infraestructura de Influencia*, que son los públicos que afectan o influyen de forma directa a un público determinado en su opinión, decisión o conducta. Influyen emitiendo opiniones sobre productos, servicios u organizaciones, y esta opinión es importante para los miembros del público receptor. Por ejemplo, en el caso de los productos informáticos, la opinión sobre una determinada organización que tengan los amigos “expertos” podrá influir en la imagen de esa organización que tengan los consumidores “inexpertos”.

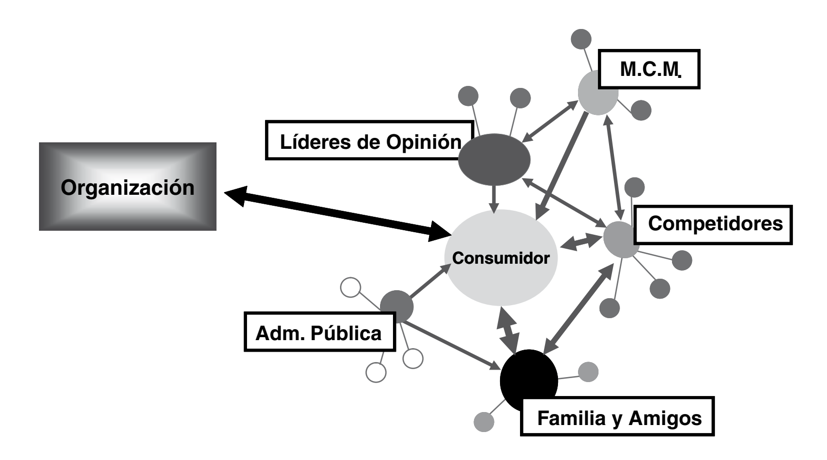
Hemos de señalar que, en muchas ocasiones, ambas infraestructuras coinciden (un público puede actuar a la vez como “proveedor de información” y como “influenciador de opinión” para un público concreto), pero no necesariamente siempre se produce esta superposición de influencias, ya que un público puede informarse por unas fuentes determinadas (por ejemplo, las *revistas especializadas*), a la vez que puede ser influenciado por las opiniones de otros públicos diferentes (los *amigos*).

La organización deberá determinar, al menos, cuál es la *Infraestructura de los Públicos Claves*, identificando los públicos que influyen sobre cada público clave o actúen como fuente de información hacia ellos, para poder actuar de forma adecuada y eficiente sobre ellos.

La infraestructura de cada público nos permitirá construir un esquema de información e influencia de cada público, lo cual no facilitará la observación de los flujos de información e influencia que se producen entre los diferentes públicos

de la organización, pudiendo reconocer, de esta manera, niveles de interacción entre los diversos públicos de la entidad.

La realización de este esquema de *infraestructura de público* nos permitirá, también, reconocer públicos importantes no vinculados directamente con la organización, pero que pueden ser potencialmente claves en un público determinado, ya que podrían ejercer una influencia decisiva en la formación de opinión de un determinado público.



Por ejemplo, en el lanzamiento de un nuevo producto, una organización puede reconocer como Públicos Clave a la *Competencia* (pueden comunicar de una determinada manera sobre sus productos), a los *Líderes de Opinión* especialistas (que pueden ejercer una influencia importante en varios públicos) y a los *Medios de Comunicación* especializados (puesto que ejercen, sobre todo, una acción informativa decisiva, y también una influencia bastante importante en los diversos públicos). Pero analizando el gráfico anterior, la infraestructura de un público concreto (y básico, por supuesto) como los *Consumidores*, se podría llegar a identificar dos grupos que actúan como fuentes de información importantes, pero sobre todo, como agentes influenciadores decisivos en la formación de opinión y toma de decisiones por parte de los consumidores, como serían los familiares y amigos "*expertos*" y la administración pública.

3. Estudio del Perfil de los Públicos

Además de la infraestructura de cada público, es importante conocer las características particulares que identifican a cada uno de los públicos de la organización (ya sean particularidades demográficas, de consumo de información, etc.), que permita definir su *Perfil de Público* y comprender mejor a cada uno de ellos, para

poder establecer una planificación adecuada del Perfil de Identidad Corporativa. Así, deberemos obtener información sobre los siguientes aspectos de cada uno de los públicos de la organización:

a) Situación de partida en relación con la organización

- *Datos sociodemográficos* del público: estudiar si es posible identificar información relativa a la edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc., que puedan ser comunes a los miembros de un público, que nos permita una aproximación y una perspectiva general del público.
- *Estilos de vida:* conocer las características y peculiaridades de la forma o estilo de vida que los caracteriza o al que aspira a conseguir.
- Creencias y actitudes: analizar la información que nos aproxime a la posición personal que adopta ese público hacia la categoría o sector de actividad de la organización, o hacia el tipo de organización y sus productos o servicios.
- *Intereses buscados*: reconocer los beneficios que desea o intereses que tiene el público en su relación con la organización y con sus productos o servicios.
- *Nivel de implicación*: estudiar en qué medida es importante para el público la relación con la organización o sus productos o servicios.
- *Grupos de referencia*: identificar aquellos grupos en los que se apoya para sus decisiones o actitudes.

b) Hábitos de información

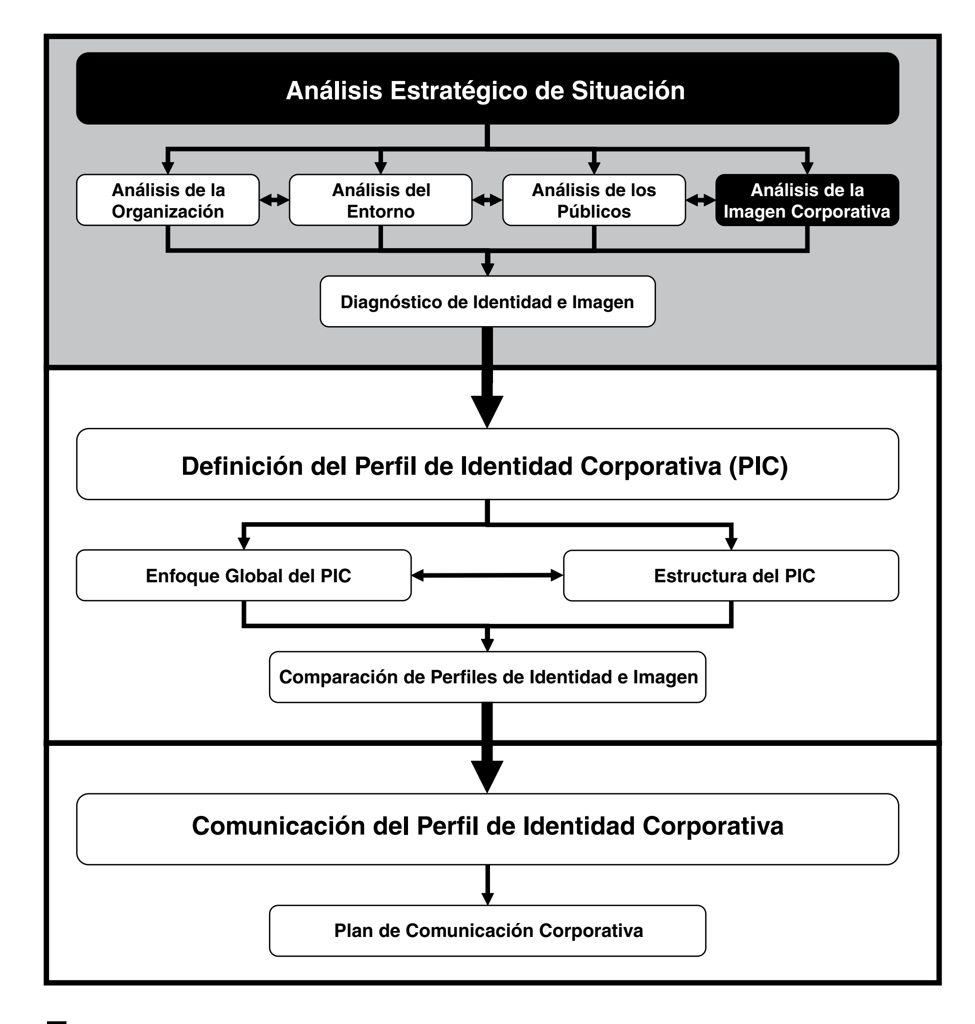
- *Experiencias anteriores*: saber en qué medida son importantes las experiencias anteriores con la organización o con sus productos o servicios a la hora de tomar una actitud o decisión.
- *Relaciones personales*: informarse si el boca/oreja es un elemento importante para la elección o formación de imagen de la organización.
- *Acceso a las actividades/medios/soportes de comunicación*: conocer qué posibilidades o facilidades tienen los diferentes públicos para acceder o consumir las diferentes acciones de comunicación que se puedan implementar.
- *Uso de las actividades/medios/soportes de comunicación*: analizar de qué manera consumen o “utilizan” los públicos las diferentes posibles acciones de comunicación que se puedan realizar.
- *Actitud hacia las actividades/medios/soportes de comunicación*: saber qué opinión tienen (positiva, negativa) sobre las posibles acciones de comunicación que podrían desarrollar.
- *Códigos y subcódigos*: que utilizan cotidianamente en su relación con los medios de comunicación o con la organización y sus productos o servicios.
- *Estrategias de obtención de información*: identificar si son buscadores activos o pasivos de información.

- *Estrategias de procesamiento de la información*: conocer si procesan de forma analítica o no la información que reciben.

A partir de la información obtenida, podremos establecer el Perfil de cada uno de los Públicos de la organización, con lo que lograremos un mayor conocimiento de las características de cada público y de cómo estas peculiaridades pueden influir en la imagen corporativa de la organización.

CAPÍTULO 9

Análisis Estratégico de Situación (4): Análisis de la Imagen Corporativa

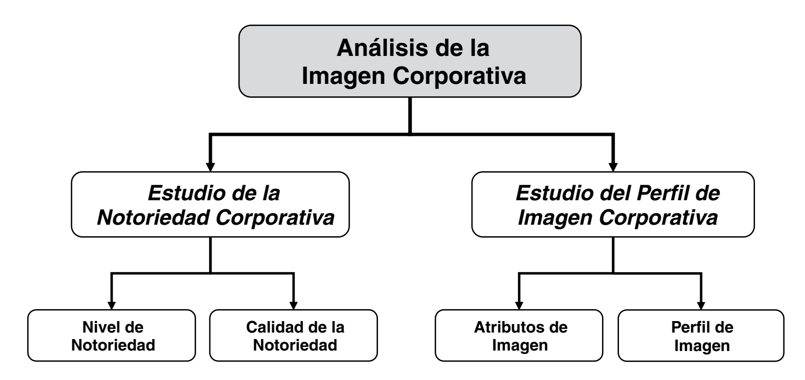


El *Análisis de la Imagen Corporativa* busca definir la notoriedad de las organizaciones y los atributos básicos asociados a ellas, que definen la imagen de cada entidad (Capriotti, 1992 y 1999; Arnold, 1994; Villafañe, 1999; Davis, 2002; Sanz de la Tajada, 1996). La investigación de la imagen corporativa permitirá a la organización conocer su *Perfil de Imagen Corporativa* y el de otras entidades, dando

como resultado el *mapa mental* que tienen los públicos sobre la organización y los competidores y el propio sector de actividad.

Es conveniente remarcar que cada uno de los públicos de la organización se formará una imagen propia y particular de la organización y de las demás entidades. Por lo tanto, lo correcto (y lo ideal) sería realizar un análisis de imagen corporativa en cada uno de los públicos de la organización. Sin embargo, esto es casi imposible debido a la gran cantidad de públicos que tiene una entidad, por lo cual sería conveniente que, al menos, se desarrollara una investigación de imagen corporativa para los públicos claves de la organización.

El Análisis de la Imagen Corporativa consta de dos tipos de estudios: a) el Estudio de la Notoriedad Corporativa, y b) el Estudio del Perfil de Imagen Corporativa.



1. Estudio de la Notoriedad Corporativa

Por *Notoriedad* se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Tener "notoriedad" significa "existir" para un público. Es importante analizar cuál es la notoriedad de una entidad, porque si no hay notoriedad, no hay imagen. Es decir, los públicos no pueden tener una imagen de una organización (a favor o en contra) si no la conocen (si no saben que existe o no saben qué hace). Por ello, la primera reflexión a plantear en un estudio de Imagen Corporativa es: la organización, *¿tiene problemas de imagen o de notoriedad*? En muchos casos se suele confundir una cosa con la otra, pero mientras en los aspectos de notoriedad se refieren a un problema de conocimiento de la organización, en las cuestiones de imagen es un problema de valoración, positiva o negativa, de la entidad.

El estudio de la *Notoriedad* debe ser de carácter comparativo, analizando la notoriedad de una organización en relación con las entidades competidoras, ya que ello nos permitirá tener una perspectiva más adecuada sobre cómo se encuentra la organización en relación con el sector en general, y poder sacar conclusiones más acertadas.

Para obtener la información necesaria para establecer la Notoriedad Corporativa, se utilizan dos criterios básicos, vinculados a diferentes tipos de preguntas de investigación de la notoriedad:

- La *Notoriedad Espontánea*. Hace referencia a las organizaciones o marcas dentro de un mercado, categoría o sector de actividad que una persona recuerda espontáneamente. En las preguntas de notoriedad espontánea, la persona encuestada señala, de forma libre, las organizaciones o marcas que conoce.
- La *Notoriedad Asistida o Sugerida*. Se refiere a las organizaciones o marcas dentro de un mercado, categoría o sector de actividad que una persona recuerda, pero no de forma espontánea, sino con ayuda de una guía. En las preguntas de notoriedad asistida, la persona encuestada señala, con la ayuda del encuestador o de una guía, las organizaciones o marcas que conoce.

La suma de la Notoriedad Espontánea y de la Notoriedad Asistida dará como resultado la *Notoriedad Total* de una organización dentro de un mercado, categoría o sector de actividad, en un determinado público.

El estudio de la notoriedad corporativa está compuesto por dos aspectos: el *nivel de notoriedad* y la *calidad de la notoriedad*.

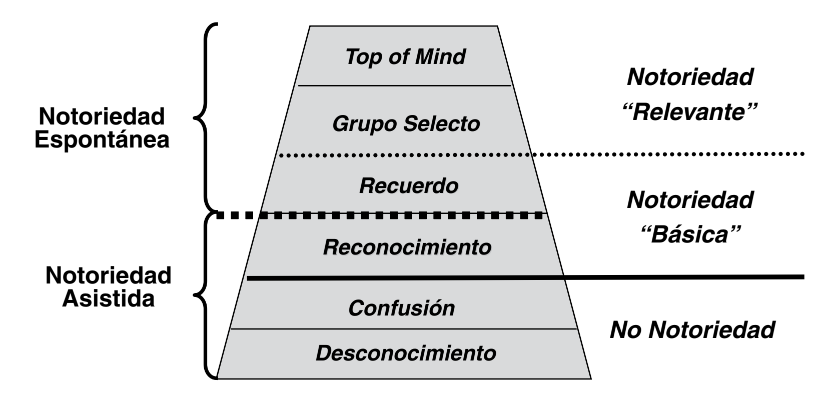
1.1 El Nivel de Notoriedad

El *Nivel de Notoriedad* hace referencia al grado de conocimiento de una organización en un público. Es decir, se refiere a "cuantas" personas de un público determinado conocen a una organización. Para estudiar el Nivel de Notoriedad Corporativa se utilizan las preguntas de notoriedad espontánea y asistida:

- *Nivel de Notoriedad Espontánea*. Por ejemplo, la pregunta utilizada sería: "¿Qué museos de la ciudad conoce usted, aunque sea de nombre?", y la persona citaría los nombres de las instituciones que recuerda espontáneamente.
- *Nivel de Notoriedad Asistida*. Por ejemplo, ante la pregunta "de estos museos que le mencionaré, ¿Cuáles de ellos cree usted que están ubicados en nuestra ciudad?", la persona, entre varias opciones que le nombran, señalará las que conoce.
- El nivel de notoriedad espontánea más el nivel de la notoriedad asistida dará como resultado el *Nivel de Notoriedad Total* de una organización en un determinado público.

A partir de los resultados de las preguntas del nivel de notoriedad, podemos separar dos grandes niveles: *No Notoriedad* (cuando una organización no es reconocida adecuadamente) y *Notoriedad* (cuando sí se reconoce a una entidad). Pero es muy difícil hacer una diferenciación tajante entre *conocimiento* y *no*

conocimiento, por lo cual es mejor establecer diversos grados, que van desde la no notoriedad total hasta la notoriedad máxima.



En cuanto a la *No Notoriedad* de una organización, podemos establecer dos niveles:

- el *Desconocimiento*, que es cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la organización en la pregunta de notoriedad asistida. Es la situación más negativa de la escala de notoriedad. Por ejemplo, si a una persona se le pregunta si conoce lo que es "*Miele*", y la persona responde que es la primera vez que escucha ese nombre, etc.
- la *Confusión*, cuando a las personas les "suena" el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica, en general, la organización. Por ejemplo, reconoce el nombre de "*Miele*", pero no sabe si hace coches o bebidas refrescantes (en realidad, es una marca de lavadoras).

Por encima de estos dos grados de falta de notoriedad, podemos reconocer ya diversos niveles de *Notoriedad* de una organización. Dentro de la notoriedad, podemos identificar dos niveles, en función de su importancia:

- *Nivel de Notoriedad "Básica"*: hace referencia a la notoriedad mínima de una organización en un público.
  - el *Reconocimiento*, cuando una persona identifica a una organización y el tema o sector en el que se encuentra, por medio de la pregunta de notoriedad asistida. Este es un nivel de reconocimiento básico, ya que la persona es ayudada a seleccionar, entre varias alternativas que se le presentan. Este es el nivel mínimo de conocimiento.
  - el *Recuerdo*, cuando una persona identifica a una organización y el tema o sector en que se encuentra, pero por medio de la pregunta de notoriedad espontánea. En este nivel, el conocimiento es mayor, ya que se asocia de

forma espontánea y directa la organización y su área de negocios o los tipos de productos o servicios que realiza.

- *Nivel de Notoriedad "Relevante"*: se refiere a la notoriedad "cualificada" de una organización en un público.
  - el *Grupo Selecto*, cuando un individuo reconoce a una organización, sus productos o área de trabajo, pero además es citada entre las 3 ó 4 primeras de forma espontánea. La ubicación en el grupo selecto es muy importante, ya que este grupo es el que la persona se suele tomar, normalmente, como referencia a la hora de realizar una elección. Es decir, suele ser un indicador de *Preferencia*, que es uno de los objetivos básicos señalados a nivel de Imagen Corporativa.
  - El *Top of Mind*, que es la primera organización o marca que una persona cita en la pregunta de notoriedad espontánea, lo que puede señalarse como la entidad más conocida. Ser *Top of Mind* implica ser "el primero de la lista", con las ventajas que tiene a la hora de la elección de una organización (suele ser el líder de mercado, el que se asocia con mayor calidad, etc.).

Es conveniente señalar que no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena imagen, ni de preferencia, ya que esa alta notoriedad puede ser debida a elementos negativos de la organización. Por ejemplo, una empresa de productos lácteos puede tener una notoriedad muy alta en la opinión pública (incluso podría ser el *top of mind*), pero puede ser debido a su aparición en los medios de comunicación porque un producto suyo ha generado el envenenamiento masivo de niños. Por ello, la notoriedad no puede considerarse un indicador de valoración, sino simplemente un indicador de conocimiento de una organización.

1.2 Calidad de la Notoriedad

Si bien es importante el reconocimiento del *Nivel de Notoriedad* que tiene una organización, también es muy importante otro aspecto, el de la *Calidad de la Notoriedad*. El nivel de notoriedad señala la "cantidad" de notoriedad que tiene la entidad, y es el primer aspecto a considerar, pero una vez definida la notoriedad cuantitativa, es conveniente ver si esa notoriedad es de calidad o no. Para obtener la calidad de la notoriedad, también se utilizarán las preguntas de notoriedad espontánea y asistida. La *Calidad de la Notoriedad* está vinculada a la idea de amplitud y profundidad de la notoriedad:

- La *Amplitud de la Notoriedad* está referida a la cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes o vinculados a una organización. La pregunta a realizar sería "¿qué tipo de productos fabrica *Danone*?". Así, si se identifican todos o gran parte de los productos o servicios de la organización, podremos decir que la entidad tiene una notoriedad

"amplia" (o "buena"), mientras que si reconocen pocos productos o servicios, podremos señalar que tiene una notoriedad "estrecha" (o "mala").

- La *Profundidad de la Notoriedad* se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área o categoría que una persona reconoce o vincula a una organización. La pregunta a realizar sería "¿qué tipo de yogures fabrica *Danone*?" Si se identifican todos o gran parte de los tipos de productos o servicios de la organización, podremos decir que la entidad tiene una notoriedad "profunda" (o "buena"), mientras que si reconocen pocos tipos productos o servicios, podremos señalar que tiene una notoriedad "superficial" (o "mala").

Así pues, puede darse el caso de una organización que tenga una notoriedad alta a nivel cuantitativo (por ejemplo, que se encuentre en el grupo selecto), pero que ello sea así por un solo producto, mientras que otros productos de la organización se desconocen mayoritariamente. En este caso, la calidad de la notoriedad es "estrecha" y "superficial", y se deberá reforzar en algunos aspectos.

Complementando los estudios de Nivel de Notoriedad con los de Calidad de la misma, lograremos que la información sobre la notoriedad sea más detallada, y podremos enfocar mejor una acción de notoriedad hacia objetivos más específicos que solamente el conocimiento o desconocimiento de una organización.

2. Estudio del Perfil de Imagen Corporativa

Por medio del estudio de los atributos de la Imagen Corporativa se intentará obtener el *Perfil de Imagen Corporativa* de una organización, analizándolo desde una perspectiva comparativa con las entidades competidoras.

Ya hemos señalado que la Imagen Corporativa es una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización (Capítulo 4). Esa estructura mental está formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada forma por los públicos, conforman la Imagen Corporativa de una entidad. Conviene decir, también, que cada público tendrá unos atributos propios de imagen corporativa, en función de su relación y de sus intereses con la organización. Por ello, es conveniente analizar la imagen corporativa en cada uno de los públicos, ya que se deberán analizar cuestiones diferentes en cada uno de ellos.

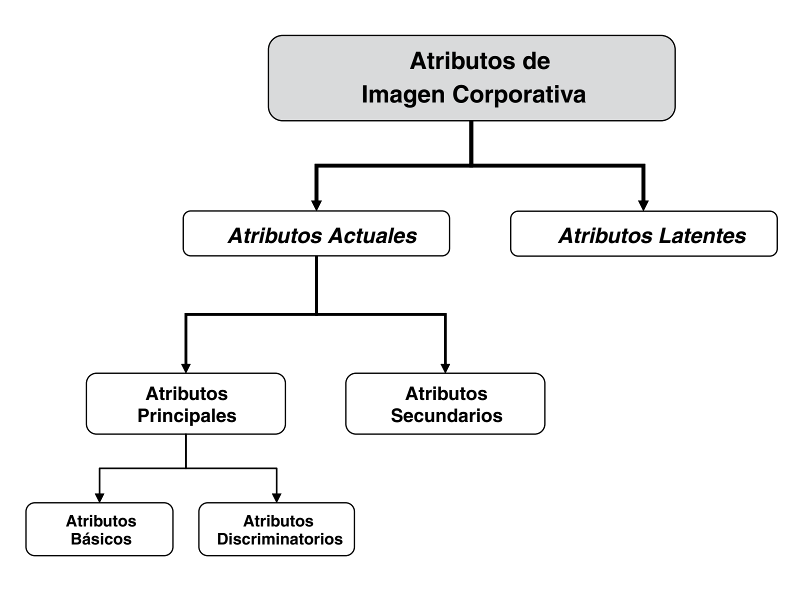
Es importante remarcar que, en todo momento, estamos hablando de creencias para los públicos, y no de realidades. Es decir, si los públicos creen que una organización no tiene un alto nivel de calidad, aunque la entidad sí posea una buena calidad, para los públicos no la tiene, y en función de ello la van a valorar. Por lo tanto, el estudio de Imagen Corporativa está dirigido a analizar lo que las personas *creen* sobre las diferentes organizaciones en un entorno general y competitivo, de las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que son

y hacen las organizaciones, y no de las realidades particulares y concretas de tales entidades.

Para estudiar la Imagen Corporativa en los públicos que nos interesen, primero se deberán analizar cuáles son los *Atributos de Imagen* que determinan cuáles son los atributos de la imagen corporativa de todo el mercado o sector de actividad y cuál es su importancia relativa. Posteriormente, se definirá el *Perfil de Imagen Corporativa* de las organizaciones analizadas. Es decir, primero se deberán establecer los parámetros de valoración de la imagen corporativa, para luego determinar cuáles son los atributos asignados a cada organización estudiada.

2.1 Atributos de Imagen Corporativa

El primer paso para poder obtener y valorar adecuadamente la Imagen Corporativa de una organización es determinar cuáles son las variables o atributos sobre los que cada público construye la Imagen Corporativa. Analizar los atributos de imagen corporativa implica identificar y conocer la "estructura mental de atributos", es decir la "red mental de asociaciones", que un público tiene en relación a un mercado, categoría o sector de actividad. Es importante remarcar que cada uno de los públicos puede tener unos parámetros de valoración diferentes (redes mentales de atributos distintas) a la hora de formarse la Imagen Corporativa, ya que sus intereses son diferentes en relación con la organización. Para ello, se deberán analizar cuáles son los *atributos actuales* y cuáles pueden ser los *atributos latentes* de Imagen Corporativa de un mercado, categoría o sector de actividad determinado en cada uno de los públicos de la organización que nos interese estudiar.



Para comenzar, se deberá realizar la *Identificación de los Atributos Actuales* que componen la Imagen Corporativa que tiene un público. Es decir "¿Cuáles son los atributos sobre los que, actualmente, un determinado público se forma la Imagen Corporativa de una categoría, mercado o sector de actividad?". Por ejemplo, en la imagen corporativa de las empresas de fabricación y venta de teléfonos móviles los atributos actuales podrían ser *calidad / seguridad / servicio al cliente / tecnología* / *precio*.

Además se deberá establecer la *Importancia o Ponderación de los Atributos Actuales*, distinguiendo entre *Atributos Principales* y *Atributos Secundarios*. O sea "¿Cuáles son los atributos más importantes sobre los que, actualmente, un determinado público se forma la Imagen Corporativa de una categoría, mercado o sector de actividad?". Los primeros son aquéllos que orientan la imagen corporativa de forma determinante, mientras que los secundarios son de carácter complementario. Siguiendo con el ejemplo anterior, podríamos decir que, de los atributos señalados, la *calidad*, el *servicio al cliente* y la *tecnología* son "atributos principales", mientras que el *precio* y la *seguridad* son "atributos secundarios". Es decir, que para un determinado público la calidad, el servicio al cliente y la tecnología son los aspectos fundamentales de la imagen corporativa de un determinado sector, o sea, son las variables que tienen mayor peso en la Imagen Corporativa.

Pero, aun dentro de los atributos principales podemos separar entre los *Atributos Básicos*, que son aquéllos considerados como mínimos para tener una buena imagen; y los *Atributos Discriminatorios*, que son las variables por medio de las cuales se logrará una diferenciación importante con respecto al resto de organizaciones. Así, en el sector de la telefonía móvil, el "atributo básico" podría ser la *tecnología*, ya que se supone que un fabricante de teléfonos móviles tendrá un nivel importante de tecnología. Si no fuera así, aunque pudiera tener otras virtudes, estaría con una imagen negativa, ya que no llegaría al "mínimo básico exigible" por ese público. De esta manera, el *servicio al cliente* y la *calidad* serían "atributos discriminatorios", por medio de las cuales los fabricantes buscarían la diferenciación entre las empresas.

En este punto es importante remarcar la importancia de los *Atributos Secundarios*. Si los públicos valoran de manera similar a varias organizaciones en función de los atributos principales, los atributos secundarios se convierten automáticamente en elementos diferenciadores. Por ello, si varios fabricantes de telefonía móvil están valorados de forma similar en *calidad*, *servicio al cliente* y *tecnología*, es muy probable que la diferenciación sea hecha por parte del público en base a los atributos secundarios, es decir, en este caso, la *seguridad* y/ el *precio* que ofrezcan las empresas.

Por otra parte, también se deberá investigar la *estructura de los atributos*. Es decir "¿Cuál es la estructura interna de los atributos sobre los que, actualmente, un determinado público se forma la Imagen Corporativa de una categoría, mercado o sector de actividad?". Cada atributo está formado internamente por un conjunto

de subatributos que lo definen. Analizar la estructura interna de los atributos significa estudiar qué subatributos conforman cada una de ellos. Podemos encontrar *Atributos Complejos*, como es el caso de la calidad, que es un atributo que puede estar compuesto por una gran cantidad de subatributos (color, textura, resistencia, diseño, etc.), mientras que, en el otro extremo, tenemos las *Atributos Simples*, como es el caso del precio. Es importante establecer, para cada atributo, cuáles son los subatributos que lo conforman, y también cuáles de ellos son principales y cuáles son secundarios, es decir se deben ponderar los subatributos para determinar los que tienen mayor influencia en el atributo.

Por último, se deberá analizar el *Nivel de Fortaleza* o arraigo que tienen cada uno de los atributos actuales. Se tendrá que estudiar si cada uno de los atributos de Imagen Corporativa está fuertemente consolidado como tal, o si por el contrario están débilmente arraigados en los públicos. El estudio deberá realizarse tanto a nivel de la fortaleza y debilidad de los atributos actuales, como también de los atributos instalados como principales (básicos y discriminatorios) y como secundarios. Este análisis de la fortaleza de los atributos es muy importante, puesto que nos permitirá, luego, poder plantear, a nivel de estrategias, los posibles cambios de la estructura de atributos de la Imagen Corporativa actual, ya sea por modificaciones en la estructura de importancia de los atributos o por la posible aparición de atributos latentes y su conversión a atributos actuales.

Una vez analizados los atributos actuales, es conveniente investigar e identificar los posibles *Atributos Latentes*, o sea, atributos que en este momento no conforman la Imagen Corporativa, pero que en un futuro, lejano o cercano, pueden llegar a formar parte de ella. O sea "¿Cuáles son los atributos que, en un futuro, podrían ser relevantes para que un determinado público se formara la Imagen Corporativa de una categoría, mercado o sector de actividad?". El estudio de los *Atributos Latentes* es fundamental, ya que es una fuente potencial de diferenciación. Y para ello es fundamental el análisis del entorno (ya comentado en el Capítulo 7), puesto que nos permitirá reconocer aspectos que son relevantes en otros mercados, categorías, sectores de actividad o regiones geográficas, pero que en este momento no están presentes en nuestro sector. El líder del sector debería estudiar los atributos latentes, ya que es un foco de peligro, pero también una oportunidad para reforzar el liderazgo, mientras que para el resto de los competidores es una fuente de oportunidad para intentar desbancar o acercarse al líder, si consiguen que ese atributo se convierta en actual y logren ser identificados con él. Por ejemplo, hace ya muchos años en el sector de los productos de higiene personal, el atributo actual era la "limpieza de la piel". *Sanex* alcanzó el liderazgo del sector (primero en jabones líquidos y luego en otros productos, como desodorantes, espumas de afeitar, etc.) al identificar, potenciar y ser asociado a un atributo latente, "cuidado de la piel", y lograr que esa variable se transformara en actual.

2.2 Perfil de Imagen Corporativa

Una vez definidos y establecidos los atributos de Imagen Corporativa (es decir, los parámetros de valoración de las organizaciones en un determinado mercado, categoría o sector de actividad), tendremos los atributos de referencia sobre las que se podrán evaluar y comparar las organizaciones por parte de los diferentes públicos de una organización.

Así, se realizará el *Perfil de Imagen Corporativa* de la organización y de sus competidoras, mediante la valoración que hacen los públicos de cada uno de los diferentes atributos para la propia organización y para las demás entidades. Así, la pregunta sería: "¿Cómo califican o valoran, los miembros de los públicos, a los diversos atributos de imagen en mi organización y en las demás entidades?". Es decir, cómo se valoran y puntúan los atributos identificados previamente en cada una de las organizaciones investigadas. Ello permitirá obtener una calificación de todas las organizaciones para cada uno de los atributos de Imagen Corporativa.

Para la medición de la Imagen Corporativa, las técnicas de medición más usuales (que no son necesariamente todas las que se pueden utilizar) pueden ser:

- Escala de Likert
- Escala de Guttman
- Escala de Thurstone
- Escala de Stapel
- El "Diferencial Semántico"
- Listas de adjetivos
- Sistemas de Asociaciones
- Niveles de similitud y diferencia
- Etc.

La valoración de cada uno de los atributos de imagen suele hacerse con una escala impar de valoración de 5 ó 7 opciones (de 1 a 5 o de 1 a 7, de "muy baja a muy alta" o de "muy mala a muy buena"), para que los entrevistados puedan tener un abanico importante de alternativas sobre las que poder dar su opinión. También se puede utilizar una escala de 1 a 10 (como en las valoraciones "educativas"). Con cualquiera de estas alternativas el estudio será más detallado y los resultados serán más específicos, por lo que se podrán establecer mejores grados de valoración de la Imagen Corporativa de una organización. Así, se solicitará a la persona encuestada que puntúe a cada organización en cada uno de los atributos identificados previamente.

Un aspecto clave dentro de la determinación del Perfil de Imagen Corporativa es la identificación de la existencia o no de un *Referente de Imagen Corporativa* de la categoría, mercado o sector de actividad. Esto es muy importante, ya que este referente marcará las pautas en cuanto a cuáles son los aspectos básicos sobre los que se sustenta la Imagen Corporativa de las organizaciones de la categoría,

mercado o sector de actividad, y puede ser considerado el líder del sector en cuanto a Imagen Corporativa. Se deberá investigar si nuestra organización es el referente de Imagen, si el referente es otra entidad competidora (y cuál es) o si no existe referente de Imagen Corporativa en ese sector o categoría. Esta indagación es fundamental, puesto que será importante en relación con la estrategia que deberá seguir nuestra organización.

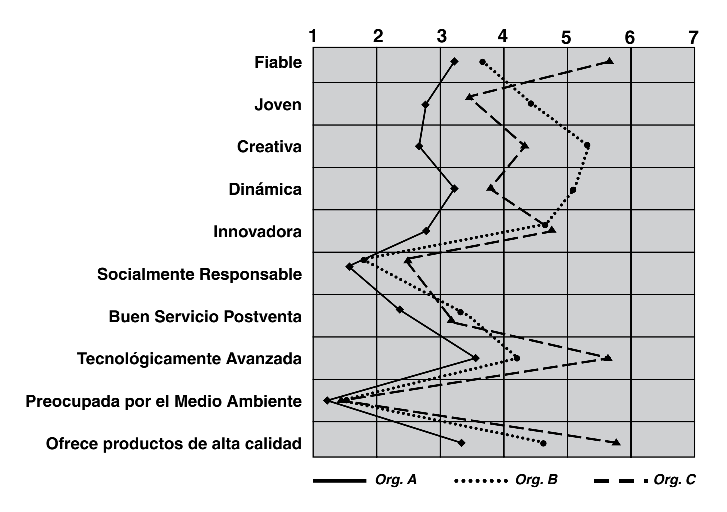
También es interesante conocer cuál es el *Ideal de Imagen Corporativa* de cada público (la puntuación en cada atributo que tendría la organización "ideal" del mercado, categoría o sector de actividad), ya que, aunque muchas veces pueda parecer irreal o utópico (la mayor parte de las personas quiere un *Rolls Royce* al precio de un *Ford Fiesta*), puede ser útil a la hora de observar los gustos o las tendencias de las personas, o la importancia de un atributo determinado en relación con los demás. De esta manera, el Ideal de Imagen Corporativa no es una meta, sino una referencia comparativa para la organización.

Los resultados obtenidos nos permitirán definir un *Perfil de Imagen Corporativa* (la valoración en cada uno de los atributos de imagen) correspondiente a nuestra organización y a las entidades competidoras, y desarrollar el *Mapa de Imagen Corporativa*, que representa, de manera gráfica, el Perfil de Imagen Corporativa de una organización y de las demás entidades competidoras (aunque también podría incorporar el Perfil de Imagen Ideal). Con este mapa, podemos visualizar mejor el Perfil de Imagen que los públicos tienen de nuestra organización, y compararla con los Perfiles de Imagen de las otras entidades competidoras (y con el ideal de imagen, si se quiere).

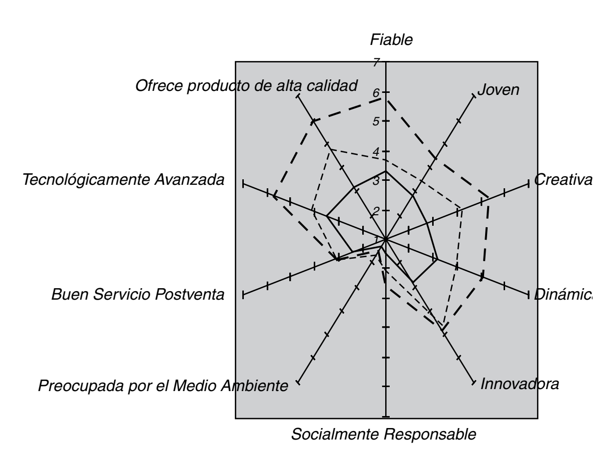
Los Perfiles y el Mapa de Imagen Corporativa se pueden representar gráficamente de diversas formas (y por lo tanto, esto quiere decir que podemos expresar de diferente manera los mismos datos). Los sistemas más usuales de representación gráfica del Perfil y del Mapa de Imagen Corporativa son el gráfico "lineal" y el gráfico "circular" ("tela de araña"). Así, por ejemplo, los resultados (simplificados) de un estudio de imagen que se presentan en la siguiente tabla:

Atributos	***Organización A***	***Organización B***	***Organización C***
Fiable	3,3	3,7	5,7
Joven	2,8	3,5	4,4
Creativa	2,7	4,2	5,3
Dinámica	3,2	3,9	5,1
Innovadora	2,8	4,8	4,9
Socialmente Responsable	1,5	1,9	2,5
Buen Servicio Postventa	2,4	3,2	3,2
Tecnológicamente Avanzada	3,5	4,2	5,7
Preocupada por el Medio Ambiente	1,3	1,6	1,5
Ofrece producto de alta calidad	3,2	4,8	5,9

Se pueden expresar visualmente de forma “lineal”:



O también se pueden representar gráficamente de forma “circular” (tela de araña):



Por último, es importante señalar también la importancia que puede tener *la imagen del sector de actividad* o *la imagen del área geográfica de origen de la entidad* en la Imagen Corporativa de las organizaciones individuales. En muchos casos, tanto la imagen del sector de actividad (sector petroquímico, sector hotelero, sector museístico, etc.) como la imagen del área geográfica de origen, como una ciudad (Barcelona, Nueva York, Buenos Aires, etc.), una región (Napa Valley, Rioja, Cuyo, etc.), o un país (Estados Unidos, España, Japón, Taiwan, etc.) dan un valor

añadido, positivo o negativo, a la imagen corporativa de las organizaciones. Por ello, es conveniente estudiar cuál es la imagen del sector de actividad, y también del área geográfica de origen de la organización, para analizar cómo influyen, qué aportan o qué quitan, a la imagen corporativa de la entidad. Así, por ejemplo, la empresa de ropa "Custo" añade a su nombre "Barcelona" (*Custo Barcelona*) para vincularla a un lugar de origen, pero también para "añadir" todas las asociaciones positivas de la "marca Barcelona" a la empresa. Y "Donna Karan" añade a su nombre "New York" (*DKNY*) con la misma finalidad. Por el contrario, muchas empresas cuyo país de origen es Taiwan o China pueden ver afectada su imagen corporativa debido a que la imagen que se tiene sobre su país de origen (China o Taiwan) es principalmente la de un país productor y exportador de productos de bajo precio y calidad media/baja.

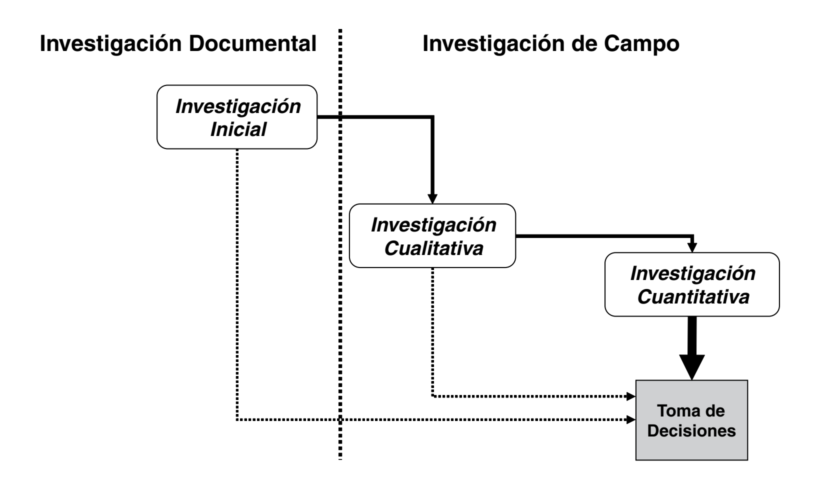
3. Metodología de investigación de la Imagen Corporativa

En la investigación de Imagen Corporativa podemos mencionar tres premisas básicas, que a simple vista pueden parecer simplistas e, incluso, tontas:

- *Si no puedes medir tu Imagen, no puedes actuar sobre ella.*
- *El lugar más peligroso para observar a los públicos es desde detrás del escritorio*.
- *La forma más fácil de saber lo que la gente piensa es preguntárselo*.

Sin embargo, a pesar de su sencillez, en muy pocos casos se llevan a la práctica. La investigación de la Imagen Corporativa de las organizaciones es uno de los aspectos más de moda en la actualidad. Aun así, los estudios realizados no siempre tienen la profundidad o el rigor necesarios para llegar a conclusiones claras, sino que más bien se quedan en el análisis de aspectos generales de la imagen corporativa.

El proceso completo de investigación de la imagen corporativa consta de tres tipos de estudios: documentales, cualitativos y cuantitativos. En las investigaciones de imagen corporativa no siempre se aplican los tres tipos de estudios, ya que por razones económicas o de tiempo se utilizan sólo uno o dos de ellos. Sin embargo, un adecuado estudio de imagen debería incorporar los tres tipos de investigación, ya que cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas.



El primer paso es la *investigación documental* (*desk research*), por medio de un estudio inicial de fuentes secundarias, que nos permitan realizar una recogida y análisis de datos ya existentes. Las ventajas de este tipo de investigación es que suele ser poco costosa a nivel económico y permite tener algunas referencias u orientaciones de carácter general sobre la situación. Las desventajas son que la información obtenida puede ser anticuada y que puede ser información no específica sobre lo que nos interesa estudiar. Por ello, es recomendable utilizar este tipo de investigación con reservas y teniendo en cuenta sus limitaciones. Entre los sistemas más usuales podemos citar:

- Estudios hechos anteriormente
- Informes Estadísticos
- Anuarios de Asociaciones o entidades
- Informes de Delegados o Vendedores
- Datos económicos y de mercado
- Opiniones de empleados, distribuidores, proveedores, etc.

A partir de esta información de base, podemos realizar la *investigación de campo* (*field research*), que nos permita obtener datos primarios (“de primera mano”) sobre la imagen corporativa de las organizaciones en un mercado, categoría o sector de actividad, por medio de los estudios cualitativos y cuantitativos.

Podemos decir que una buena investigación de Imagen Corporativa obliga a las organizaciones a esforzarse en realizar un *Estudio Cualitativo*. Las técnicas cualitativas o exploratorias son las únicas que nos permitirán obtener información

en profundidad sobre las razones o causas básicas (y, a veces, ocultas) de las valoraciones hechas por los públicos. Por esta razón, se las considera necesarias y fundamentales en cualquier estudio sobre Imagen Corporativa, y sobre todo, para el análisis de los atributos actuales y latentes. Sin embargo, tienen la desventaja de ser técnicas que no son estadísticamente representativas, porque el número de personas analizadas son pocas (aunque sí son representativas a nivel sociológico y psicológico). Las técnicas de investigación cualitativa son muchas, y entre las más usuales podemos destacar:

- Las entrevistas personales en profundidad
- Las dinámicas de grupos
- Los test proyectivos
- Etc.

Una vez obtenidas las informaciones fundamentales del estudio cualitativo, entonces se pueden contrastar (confirmar o rechazar) sus resultados por medio de un *Estudio Cuantitativo*, es decir, las tradicionales "encuestas". Tienen la ventaja de ser estudios estadísticamente representativos (si se hacen correctamente), ya que se estudia todo el público o a una muestra estadísticamente representativa del mismo. Sin embargo, tienen la desventaja de ser estudios bastante caros y que no permiten profundizar en las motivaciones de las personas encuestadas, sino que es un tipo de investigación de carácter eminentemente descriptivo. Las técnicas más usuales de investigación cuantitativa de la imagen corporativa son las siguientes:

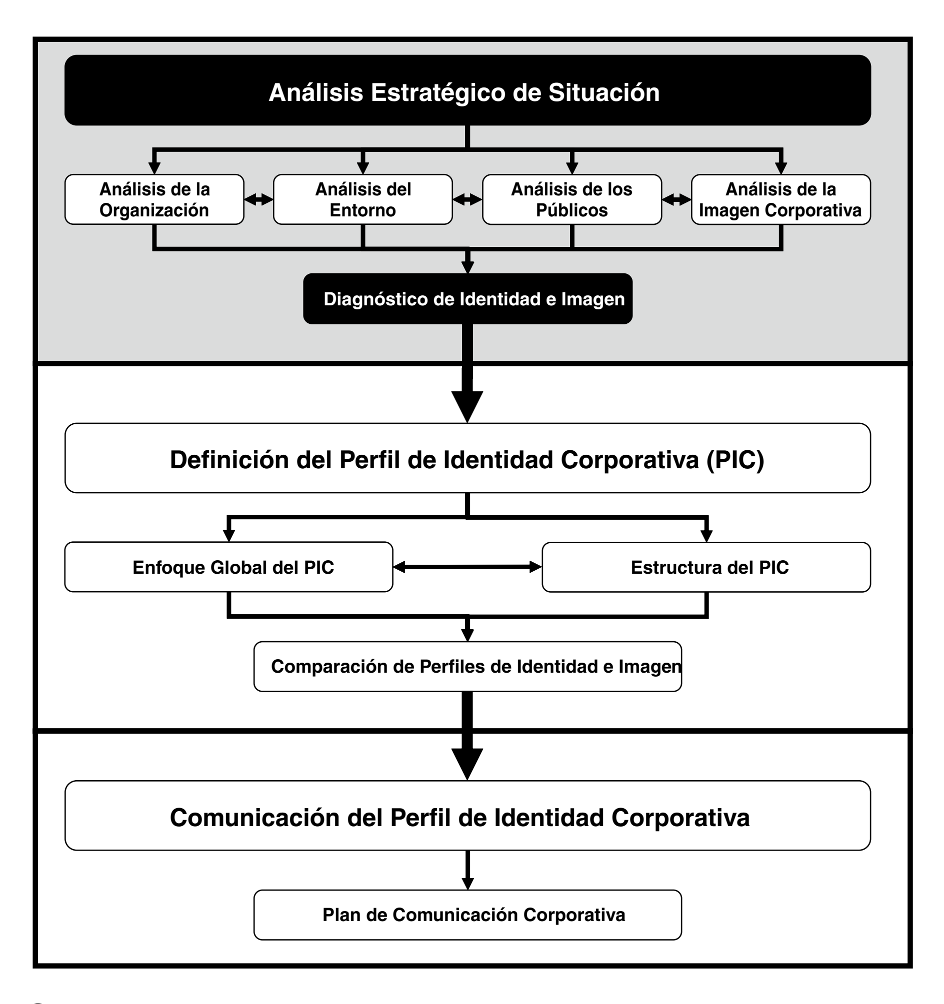
- Preguntas incorporadas a *Encuestas Omnibus* (encuestas generales sobre temas variados).
- Preguntas incorporadas a *Paneles* de públicos específicos (Consumidores, etc.).
- Modelos estandarizados de medición de la imagen corporativa (Navigator, BrandZ, Brand Asset Valuator, etc.).
- Cuestionarios *Ad Hoc* de investigación de Imagen Corporativa (especialmente elaborados para la organización).

Es conveniente remarcar que una correcta investigación de la imagen corporativa de una organización y de los mecanismos que mueven a las personas a valorar a las organizaciones es un paso fundamental para una correcta gestión estratégica de la identidad corporativa. Sin embargo, los estudios e investigaciones de imagen no siempre son totalmente acertados (sólo basta con observar las encuestas políticas), y además, señalan la situación, deseos y valoraciones actuales de las personas, pero no suelen marcar las tendencias futuras o aspectos latentes en los públicos (excepto en los estudios cualitativos dedicados específicamente a ello). Es decir, estos trabajos sirven para saber "*cómo estamos*". Por lo

tanto, los estudios e investigaciones de imagen corporativa son válidos para tener como referencias importantes a la hora de decidir, ya que nos permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, pero no deben ser considerados como la única alternativa posible para la toma de decisiones estratégicas, ya que en muchos casos, la intuición y el instinto son aspectos a tener en cuenta.

CAPÍTULO 10

Análisis Estratégico de Situación (5): Diagnóstico de Identidad e Imagen Corporativa



Con la información disponible sobre la organización, el entorno general y competitivo, las entidades competidoras, los públicos y los estudios de imagen corporativa, se deberá realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización a nivel de identidad e imagen corporativa. Para ello, se pueden utilizar dos de los métodos más usuales: el *Análisis DAFO* y el *Análisis de Escenarios Estratégicos*.

1. Análisis DAFO de Identidad e Imagen Corporativa

El análisis DAFO (o FODA, como se denomina en muchos países de Latinoamérica) es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible. Al hablar de "DAFO de Identidad e Imagen Corporativa" estamos centrando el trabajo de diagnóstico en los aspectos vinculados con la Identidad y la Imagen de nuestra organización en relación con todos los datos del entorno general y competitivo.

Análisis DAFO de Imagen Corporativa

Fortalezas
"Estamos bien en…"

Cosas o aspectos positivos que tenemos y que debemos aprovechar.

Cosas o aspectos que nos pueden identificar o diferenciar positivamente

Debilidades
"Estamos mal en…"

Problemas o aspectos negativos que tenemos y que debemos mejorar.

Problemas o aspectos que nos pueden identificar o diferenciar negativamente

Oportunidades
"Podemos llegar a..."

Cosas o aspectos que podemos aprovechar favorablemente para mejorar nuestra situación.

Amenazas
"Nos puede pasar…"

Cosas o aspectos que pueden pasarnos si no actuamos correctamente o corregimos la situación.

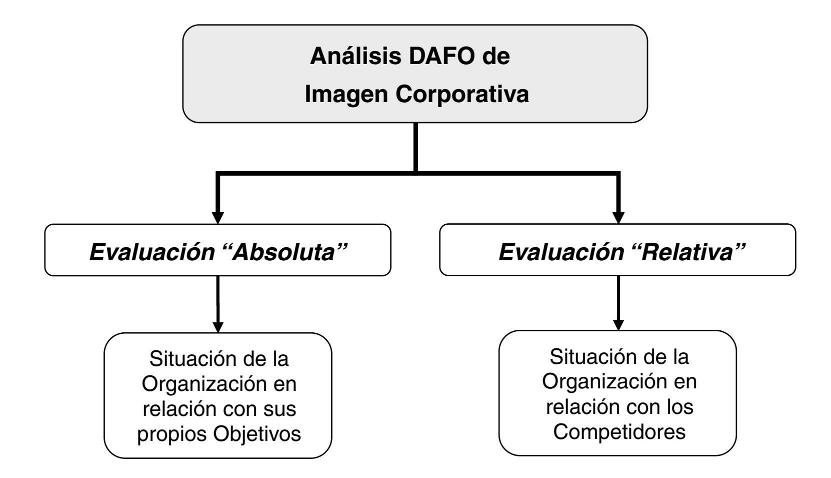
Un detalle que se debe tener en cuenta a la hora de realizar el análisis DAFO es diferenciar entre: a) *los datos o informaciones*, que es la información disponible sobre la organización, los competidores, los públicos y el entorno; y b) el *análisis DAFO* en sí mismo, que son las valoraciones de la información disponible sobre la organización, los competidores, los públicos y el entorno. Un ejemplo del primero sería "el 65% de nuestro público consumidor son jóvenes menores de 25 años". Esto es puramente un dato estadístico, y no una fortaleza, una debilidad, una oportunidad o una amenaza. Ese dato puede ser o puede generar tanto un punto fuerte como un punto débil de nuestra organización. Un punto fuerte de ese dato

podría ser que "estamos bien posicionados en el segmento de jóvenes menores de 25 años, que es un grupo de referencia para nuestra organización", mientras que también podría ser un punto débil, si planteamos que "nuestra entidad está demasiado concentrada en el segmento de jóvenes menores de 25 años, que tienen un poder adquisitivo medio/bajo".

Para realizar el análisis DAFO de Imagen Corporativa, deberemos desarrollar una evaluación en diversos niveles:

- Comparar las características de la Identidad Corporativa (filosofía y cultura corporativa) de nuestra organización en relación con los atributos del Perfil de Identidad Corporativa comunicado por las entidades competidoras.
- Analizar los aspectos del entorno general y competitivo que pueden afectar positiva o negativamente la evolución de nuestro mercado, categoría o sector de actividad, y que puedan impactar en nuestra Identidad Corporativa y también en nuestra Imagen Corporativa.
- Evaluar la situación de los públicos y sus características, y determinar cómo su evolución puede afectar (de forma positiva o negativa) a la Imagen Corporativa de la organización o al mercado, categoría o sector de actividad en aspectos relativos a la imagen corporativa.
- Valorar la notoriedad y los atributos de imagen de nuestra organización en relación con la situación de las otras entidades competidoras, y también en función de la evolución de los atributos de imagen (actuales y latentes, principales y secundarios) de nuestro mercado, categoría o sector de actividad.

Por una parte, deberemos plantear una valoración de todos esos aspectos a nivel "*absoluto*", estudiando nuestra situación de Identidad e Imagen Corporativa en relación con nuestros propios objetivos de Identidad e Imagen. Este análisis nos permitirá establecer una relación entre "cómo estamos" y "cómo nos gustaría estar". Por ejemplo, podríamos plantear que la organización está bastante bien reconocida o valorada por los públicos en el atributo "responsabilidad social", en función de nuestros propios valores corporativos, que pueden establecer que la "responsabilidad social" es uno de los valores relevantes de nuestra identidad corporativa.

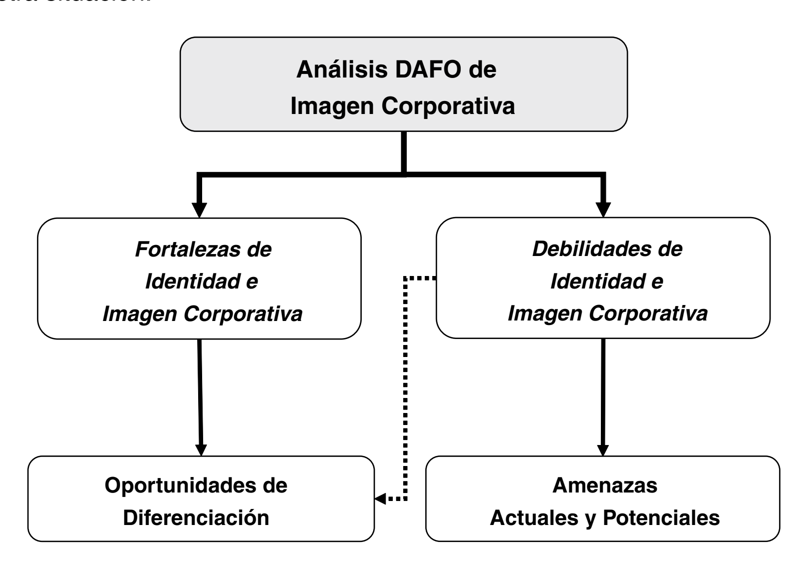


Por otra parte, se deberá realizar una evaluación de dichos aspectos a nivel "*relativo*", analizando la situación de Identidad e Imagen Corporativa de nuestra organización en relación con la situación de las organizaciones de nuestro mercado, categoría o sector de actividad. Este análisis facilitará determinar la relación entre "cómo estamos" y "cómo están los demás". Por ejemplo, podemos plantear que nuestra organización está mal valorada por los públicos en el atributo de "responsabilidad social" en relación con las valoraciones obtenidas por las organizaciones de mercado o sector de actividad.

Esto nos ayudará a comprobar que, aunque tengamos un nivel de valoración "absoluta" aceptable en algunos aspectos de Identidad e Imagen Corporativa en relación con nuestros propios objetivos, puede que no sean aceptables en términos de evaluación comparativa, puesto que las organizaciones competidoras pueden estar mejor situadas, con lo cual nuestra posición no es tan buena en relación con las otras entidades. Así, nos podemos encontrar, en el ejemplo de los párrafos anteriores, que tenemos una buena valoración "absoluta" en el atributo de "responsabilidad social", pero esa valoración es bastante mala en términos "relativos", ya que las demás organizaciones de nuestro sector están mejor valoradas que nuestra entidad en dicho atributo. Así, en este aspecto, tendremos más una debilidad que una fortaleza.

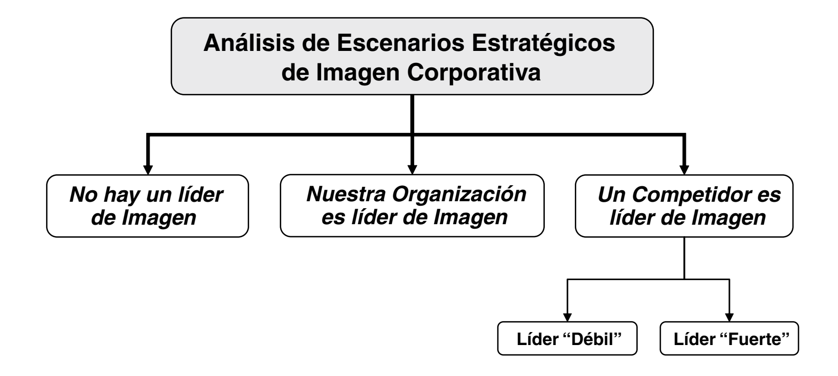
Así, pues, en función de estas variables de evaluación, podremos establecer cuáles son nuestras *Fortalezas de Identidad e Imagen Corporativa* (los aspectos en los que estamos muy bien valorados en relación con las otras organizaciones). Esto nos permitirá determinar cuáles son las *Oportunidades de Diferenciación* que tiene la organización. Estos aspectos deberán ser potenciados y reafirmados, para poder distanciarnos de los competidores y alcanzar o reforzar la posición de liderazgo.

Por otra parte, también se establecerán cuáles son nuestras *Debilidades de Identidad e Imagen Corporativa* (los aspectos donde estamos valorados negativamente, en relación con las demás organizaciones). Estos aspectos facilitarán la identificación de las *Amenazas Actuales y Potenciales* que podemos tener a nivel de Identidad e Imagen Corporativa. Estos aspectos deberán ser corregidos, mediante un trabajo decidido sobre los aspectos que impliquen a estas variables. Esto nos permitirá defender la posición de liderazgo (si somos líderes), reforzando los aspectos vulnerables; o bien mejorar nuestra posición en relación con las otras organizaciones. Por lo tanto, los Puntos Débiles, si son correctamente identificados, pueden convertirse también en *Oportunidades de Diferenciación* que tiene la organización, ya que si reconocemos y trabajamos adecuadamente en nuestros puntos débiles, podemos aprovechar esos aspectos para mejorar nuestra situación.



2. Análisis de Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa

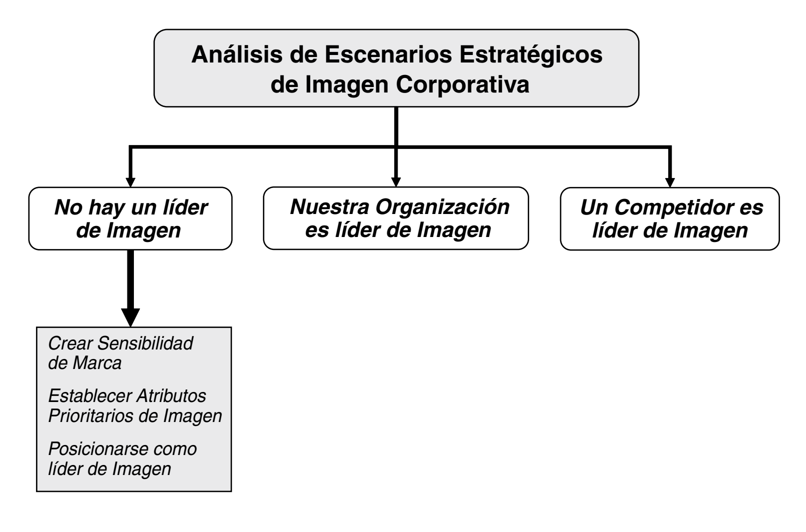
Los *Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa* se refieren al análisis de las opciones estratégicas genéricas posibles que tiene la organización a la hora de elegir los atributos de identificación que formarán el Perfil de Identidad Corporativa. Por medio del estudio de los escenarios estratégicos, la organización visualizará el escenario competitivo en el que se encuentra (a nivel de identidad), y definirá la ubicación de la entidad con respecto a otras organizaciones en función de los diferentes atributos de identidad.



Los *Escenarios Estratégicos* se pueden plantear como un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica global del mercado o sector de actividad, y sobre la cual se podrán establecer una serie de soluciones o alternativas a nivel de *Estrategia Global de Identidad Corporativa*. Podemos identificar tres grandes escenarios estratégicos de imagen corporativa.

2.1 Primer Escenario: No hay un líder de Imagen Corporativa

El primer escenario estratégico plantea que en la categoría, mercado o sector de actividad no hay un *líder de Imagen Corporativa* definido.



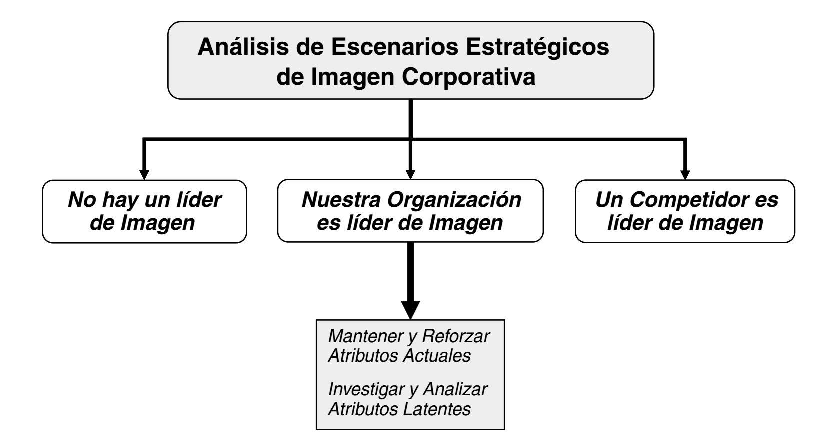
Si no hay un *líder de Imagen Corporativa*, el trabajo de la organización deberá orientarse hacia:

- Crear *Sensibilidad de Marca*, en el caso de que no la hubiera. Es probable que en un sector o categoría no exista la tendencia a considerar a las marcas como algo importante para los miembros de los públicos. Esto puede suceder porque puede ser un mercado nuevo, en fase de crecimiento o también porque las organizaciones competidoras no se han preocupado por generar una sensibilidad hacia la importancia de la organización o del nombre de la entidad para los públicos. En esta situación, la organización podrá dirigir su actividad a crear *sensibilidad de marca*. Este aspecto deberá ser complementado, de forma obligatoria, con las dos posibilidades siguientes.
- Establecer los *atributos prioritarios de imagen*. En el caso de que existiera sensibilidad hacia las organizaciones en un sector determinado, pero que no existieran atributos de imagen realmente consolidados como prioritarios, entonces se podrá dirigir la actividad a crear sensibilidad hacia unos determinados atributos, aquéllos que son próximos a la organización o que son aspectos que la diferencian del resto de competidores.
- *Posicionarse como líder*. Si en un sector de actividad, categoría o mercado no hay un referente definido, por las causas mencionadas anteriormente, entonces la organización podrá orientar su acción para situarse como *líder de imagen*, asumiendo como propios los atributos prioritarios.

Por ejemplo, en un mercado con poca sensibilidad de marca como era el sector de las pilas, *Duracell* ha generado sensibilidad de marca hacia sus pilas alcalinas de gran duración, reforzando la necesidad de recurrir a marcas que brinden resistencia, seguridad, durabilidad y confiabilidad en sus productos. *Duracell* fomentó la sensibilidad de marca, potenció estos atributos y los asumió como propios, colocándose en la posición de líder de imagen para el sector de pilas alcalinas, y logrando, de esa manera, una posición de liderazgo.

2.2 Segundo Escenario: Nuestra Organización es el líder de Imagen Corporativa

Una segunda posibilidad sería que existiera un líder de imagen en el mercado o sector de actividad, y que fuera nuestra propia organización. En este escenario, nuestra organización es el líder de imagen (que no equivale a líder de ventas o de ingresos, sino que es el mejor posicionado a nivel de notoriedad y atributos de imagen).



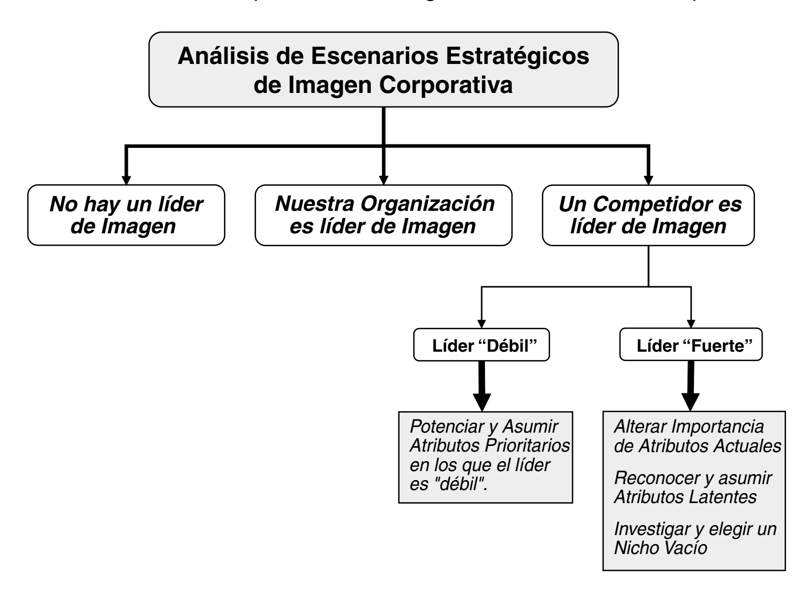
Si nuestra organización es el líder de Imagen Corporativa, entonces las acciones se dirigirán a:

- *Mantener y reforzar los atributos actuales de imagen*. Las variables actuales de imagen son las que los públicos consideran como importantes, y son las que nos permiten situarnos como referentes. Así, al reforzar los atributos estaremos reforzando nuestra posición de líder. Sin embargo, las situaciones cambian y los públicos también, por lo que es conveniente "no dormirse en los laureles" y estar continuamente alerta e investigando posibles nuevos atributos.
- *Investigar y analizar los atributos latentes o potenciales*, para conocerlos y asumirlos, lo que nos permitirá reforzar nuestra posición de liderazgo de Imagen Corporativa del sector de actividad, categoría o mercado añadiendo esos nuevos atributos a los ya existentes. A la vez que reforzamos nuestro liderazgo, estamos evitando un posible factor de amenaza a nuestra posición privilegiada, ya que los atributos latentes pueden ser reconocidos y son adoptados por la competencia, con lo cual nuestra situación de referencia puede verse cuestionada.

Por ejemplo, *Danone*, que es líder en el sector de productos lácteos, está continuamente reforzando los atributos que le hicieron líder de Imagen Corporativa de ese mercado, como son la calidad y la innovación continua, a la vez que está continuamente investigando sobre los cambios en los públicos y asumiendo los atributos que van surgiendo en el sector, como son el cuidado personal, la salud, la responsabilidad social, etc.

2.3 Tercer Escenario: Un competidor es el líder de Imagen Corporativa

La tercera alternativa sería que otra organización del sector fuera el líder de imagen, por lo cual nuestra organización no se encuentra en la situación de liderazgo. Dentro de este escenario, podemos distinguir dos subescenarios posibles:



2.3.1 Hay un líder de imagen "débil"

Podemos encontrar un escenario en el que haya un referente de imagen no consolidado, es decir que no está totalmente afianzado. Un líder de Imagen Corporativa "*débil*" es un referente del mercado, categoría o sector de actividad que está muy fuerte en algunos atributos prioritarios, pero que es débil en otros atributos importantes.

En el caso de un líder de Imagen Corporativa "débil", las posibilidades son:

- *Potenciar y asumir los atributos prioritarios en los que el líder es débil.* Pueden ser atributos importantes para los públicos que han sido poco valorados por la organización que es líder de imagen, y que puedan ser asumibles por parte de nuestra organización y difíciles de copiar para la competencia. Nuestra organización deberá trabajar para que se consoliden como atributos prioritarios, que le permitan a la organización luchar por el liderazgo. Y asumir, por parte de la entidad, esos atributos prioritarios en los que el líder es débil, y posicionarse como una alternativa valiosa e importante para los públicos, diferenciándose de la competencia.

Por ejemplo, *Ikea* se ha convertido en un líder y referente del sector de la distribución y venta de mobiliario para el hogar porque ha sabido aprovechar los atributos importantes en las que las tiendas tradicionales de muebles eran "débiles": la "disponibilidad" del producto y la relación "calidad/precio". Las tiendas tradicionales de venta de muebles están establecidas sobre las variables "diseño", "calidad" y "variedad", pero tienen muy descuidados atributos tales como: la "disponibilidad" (los plazos de entrega son muy largos) y la relación "calidad/precio" (los precios de los muebles son muy altos). *Ikea* logró una posición de liderazgo en ese sector asumiendo y actuando sobre esos dos atributos "débiles" de los líderes: ofreciendo una disponibilidad inmediata de los productos y una relación calidad/precio ajustada, sin dejar de lado ni descuidar los otros atributos importantes (diseño, calidad y variedad).

2.3.2 Hay un líder de imagen "fuerte"

Un líder "*fuerte*" es aquél que está muy bien posicionado en los atributos importantes de imagen. Esta es la situación más difícil y compleja, pero a la vez, es la más usual en la mayoría de los mercados, categorías o sectores de actividad. A pesar de su dificultad, podemos encontrar muchos casos de organizaciones que, partiendo desde una posición de inferioridad notoria lograron una posición de liderazgo en su sector (por supuesto, siempre contando con el "apoyo" involuntario del líder o referente, que no supo reaccionar convenientemente a tiempo), como pueden ser *Zara* en el área textil, *Swatch* en el sector de relojería, *Bang & Olufsen* en el sector de la electrónica de consumo, o *Sanex* en el campo de los productos de higiene personal (jabones, desodorantes, etc.).

En esta situación, la organización podrá intentar llegar al éxito por tres caminos diferentes: a) alterar la importancia de los atributos actuales, b) reconocer atributos latentes, o c) buscar un *nicho* vacío.

- La primera posibilidad es *alterar la importancia de los atributos actuales*. Si el líder está muy bien posicionado en las variables prioritarias, se puede investigar cuál es su situación con respecto a los atributos secundarios. Si se localiza algún atributo secundario en el que el líder es débil, se puede asumir tal atributo e intentar potenciarlo hasta colocarlo como un atributo prioritario, con lo cual lograremos ser asociados con ese nuevo atributo, y además, se cambiará la relación de fuerzas entre los diferentes atributos principales. Es decir, lo que se buscará es un cambio en la jerarquización de las variables actuales de imagen, que nos permitan alcanzar el liderazgo de Imagen Corporativa en base a la nueva estructura de atributos prioritarios. Por ejemplo, el éxito de *Zara* fue debido a que logró realizar un cambio en la importancia de las variables prioritarias. Hasta su aparición, el sector de la moda estaba caracterizado por las relaciones: "diseño moderno, actual y de temporada, con alta calidad de confección a un precio caro"; y "diseño poco moderno y actual

con poca calidad de confección a un precio barato". *Zara* logró llegar al éxito modificando estas relaciones, ofreciendo un buen nivel de diseño, con una calidad media y con precios muy razonables. De esta manera, se posicionó como un líder de imagen en un amplio sector de la población que no podía acceder a las últimas tendencias de la moda por razones económicas.

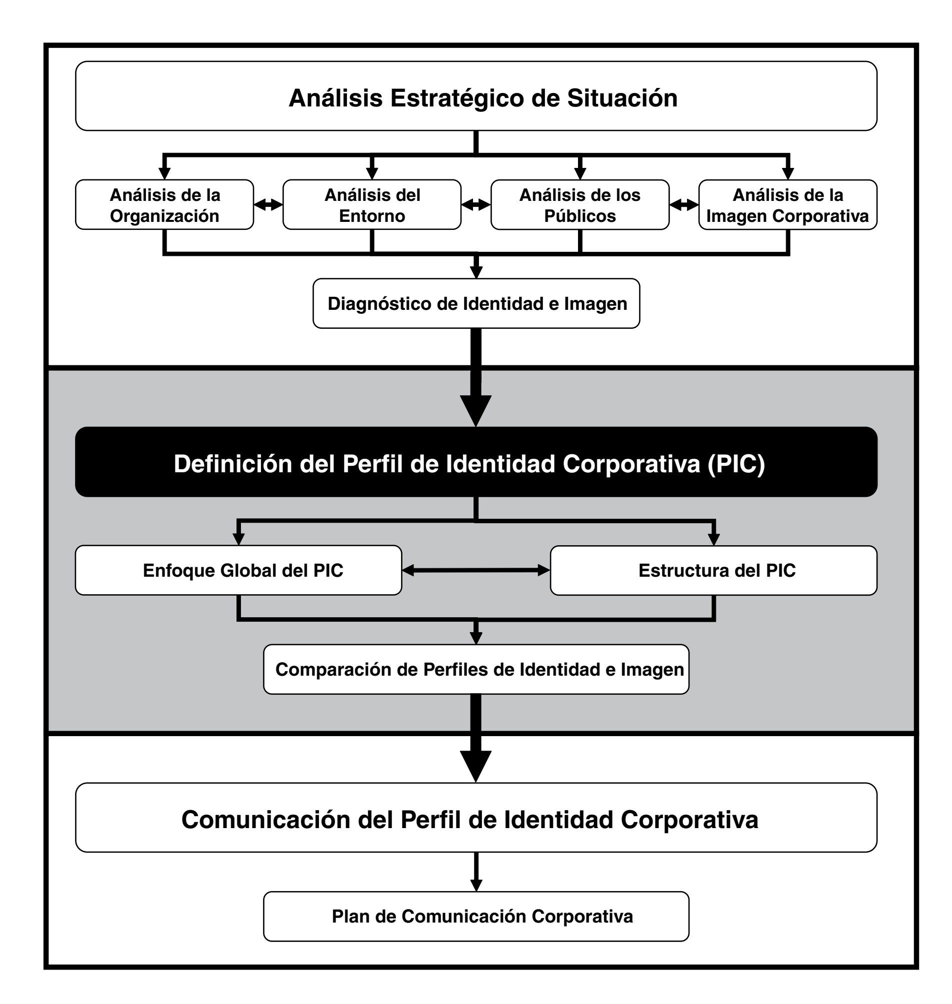
- Otra oportunidad es *reconocer atributos latentes*. En este caso, lo que se deberá hacer es modificar la estructura actual de atributos, reconociendo la posible existencia de atributos latentes, incorporarlos como propios y difundirlos y potenciarlos, buscando lograr que se constituyan como atributos actuales prioritarios. A su vez, se deberá ir trabajando para restar y quitar importancia a los atributos actuales establecidos como prioritarios. De esa manera, se buscará lograr que los públicos modifiquen la propia estructura de atributos con los que se forman la Imagen Corporativa. Por ejemplo, *Sanex* logró una imagen muy fuerte y ser reconocido como uno de los líderes del sector de la higiene personal (primero con los jabones líquidos y posteriormente con desodorante, champú, espuma de afeitar, etc.) a partir de cambiar la estructura de atributos existentes hasta ese momento, incorporando el concepto "cuidado de la piel" al sector de los jabones. Hasta su aparición, este sector estaba dominado por el atributo "limpieza de la piel", y todos los jabones y las empresas fabricantes se valoraban en función de ese atributo. Sin embargo, *Sanex* logró desarrollar el atributo "cuidado de la piel", colocarlo como un atributo clave para el jabón y ser reconocido como el "experto" en esa materia. De esa forma, no sólo logró una posición de referente de imagen y de líder del mercado, sino que cambió todas las "reglas del juego" en el sector.
- Puede suceder que el líder tenga una buena aceptación a nivel general, pero la organización puede *investigar y descubrir nichos* en los cuales los atributos de imagen del líder no sean tan firmes, o que tengan otros atributos importantes, además de los generales. En muchos casos, una organización brinda soluciones o beneficios (por medio de productos y servicios) a amplios grupos sociales, pero no puede atender con gran dedicación a cada uno de los segmentos de público con los que se relaciona. En esta situación, es posible que haya algún sector que se sienta desatendido, o no esté lo suficientemente contento con el líder actual de imagen. Por ello, nuestra organización podrá asumir los atributos en el nivel deseado por los miembros de ese nicho, e intentar posicionarse como referente de imagen, pero sólo para ese segmento. Así, por ejemplo, *Bang & Olufsen* (empresa sueca de electrónica) logró colocarse como líder de imagen en un nicho de mercado del sector de la electrónica de consumo, aquel de alto poder adquisitivo, en base a reconocer que este público no estaba totalmente satisfecho con las empresas existentes (la mayoría de ellas japonesas), que ofertaban sus productos a todo el mercado por igual. *Bang & Olufsen* reconoció que en el nicho de poder adquisitivo alto las personas estaban muy interesadas en obtener productos con un alto componente de "diseño" y con un nivel de calidad "excelente", algo que las empresas existentes

no ofrecían, pues estaban posicionadas sobre las variables de funcionalidad y buena relación calidad-precio. *Bang & Olufsen* se concentró en ese nicho del sector, y logró ser reconocido como líder de Imagen Corporativa en las variables "diseño" y "calidad" en ese segmento, contando para ello con un alto nivel de diferenciación en cuanto a calidad de diseño, calidad de sonido y exposición y venta de sus productos.

Así pues, a partir del Diagnóstico de la Situación de Imagen Corporativa (mediante los análisis *DAFO de Imagen Corporativa* y los *Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa*) podremos plantear diferentes estrategias a la hora de definir el *Perfil de Identidad Corporativa* de la organización, para lograr la identificación, la diferenciación, la preferencia y el liderazgo en los públicos de la organización.

CAPÍTULO 11

Definición del Perfil de Identidad Corporativa

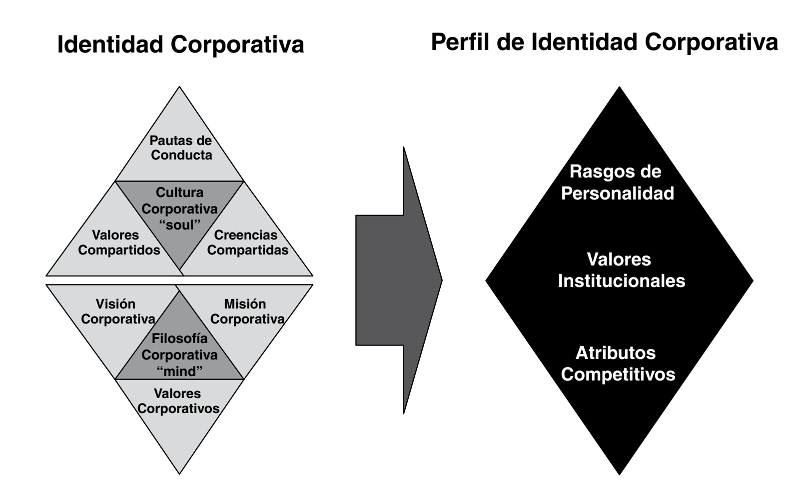


La segunda gran etapa de la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa tiene por finalidad concretar *el Perfil de Identidad Corporativa* (como la organización desea ser vista por sus públicos). O sea, establecer las características de identificación básicas asociables a la organización, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos (Capriotti, 1999; Aaker y Joachimsthaler, 2001; Arnold, 1994; Kapferer, 1992; LePla y Parker, 2002).

1. Estrategia de Identidad Corporativa

Podemos definir una *Estrategia* como el conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización. En este sentido, la definición del *Perfil de Identidad Corporativo* constituye una toma de decisión estratégica para la organización, ya que define cómo quiere ser vista la entidad y será el instrumento rector de toda la actividad de la organización, dirigida a desarrollar una Identidad Corporativa fuerte, coherente, diferenciada y atractiva para los públicos. En última instancia, definir el Perfil de Identidad Corporativa es establecer la *Estrategia de Identidad Corporativa* de la organización.

Este Perfil de Identidad Corporativa (en adelante, PIC) tiene su punto de partida en la Identidad Corporativa (Filosofía y Cultura) de la organización, pero sin olvidarse de la opinión de los públicos y de la situación del entorno. Es decir, la definición del PIC implica la transformación de la filosofía y cultura corporativa en un conjunto de atributos y valores diferenciales para los públicos. En esta etapa la premisa central es adaptar los lineamientos o pautas globales establecidas en la Identidad Corporativa, a un sistema global de rasgos, atributos y valores (centrales, duraderos y distintivos) que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la organización a sus públicos, que la identifiquen y diferencien de otras organizaciones, que se adecue a los intereses presentes y/o futuros de los públicos y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra. Así pues, esta etapa se refiere, básicamente, a un conjunto de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por la dirección acerca del Perfil de Identidad Corporativa y que condicionarán decisivamente la forma de actuar y de comunicar de la organización.



El Perfil de Identidad Corporativa es, pues, un *Core Value Proposition*, o sea, un conjunto atributos, beneficios y valores (centrales, perdurables y distintivos) que la organización ofrece a sus públicos. La organización, pues, se transforma para los públicos en un *Value Pack*. Es decir, la entidad se constituye como un conjunto de valores, soluciones o beneficios que ofrece a sus públicos. Así, hay un cambio en la forma de "pensar" la actividad de una organización: la organización no "*hace*" productos o servicios, "*hace*" soluciones, valores o beneficios para sus públicos. En este sentido, la materialidad de la organización (sus oficinas, sus fábricas, sus productos y servicios, etc.) se convierten en meros "*soportes físicos*" del *Value Pack* que la organización presenta a sus públicos: la Conducta Corporativa será la "demostración" del *Value Pack*, y la Comunicación Corporativa será la "comunicación" del *Value Pack*, que la organización realiza para sus públicos.

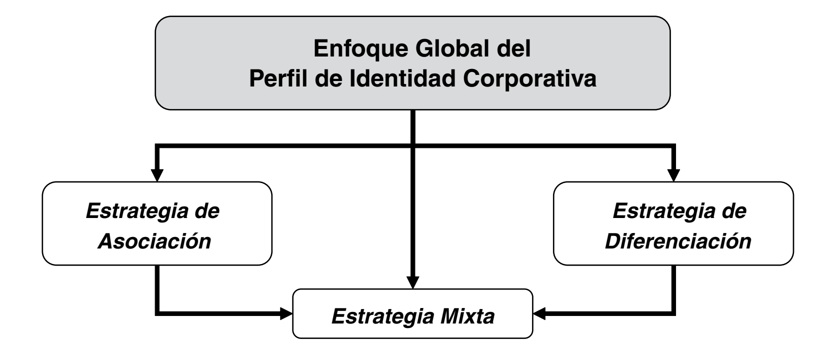
Para llevar adelante la Estrategia de Identidad Corporativa, debemos estudiar algunos aspectos y tomar unas decisiones que serán claves en la selección y valoración de los atributos de identificación corporativos: a) concretar el *Enfoque Global del PIC* y b) definir la *Estructura del PIC* para la organización

2. Enfoque Global del Perfil de Identidad Corporativa

Como ya hemos señalado, todo el planteamiento estratégico del Perfil de Identidad Corporativa debe ir dirigido a lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización.

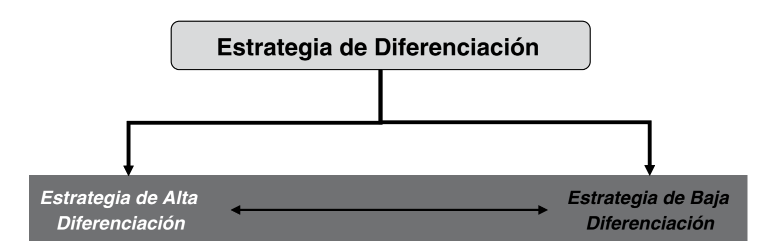
Tomando como referencia y punto de partida el planteamiento global de Michael Porter (1982 y 1989) sobre estrategia competitiva general, podemos utilizar sus postulados básicos sobre la *Estrategia de Diferenciación* (enfocada a aportar ventajas diferenciales extras con respecto a la competencia, ya sean dirigidas a todo el mercado o enfocadas en algunos segmentos) para aplicarlos a la estrategia de definición del Perfil de Identidad Corporativa. Eso no implica que las organizaciones deban olvidar el aspecto vinculado a los costos (la otra gran estrategia competitiva general señalada por Porter). Sin lugar a dudas, cualquier organización tiene que tener una orientación importante hacia el control de los costos (puesto que en la actualidad ningún público elige un producto, un servicio o una organización a la ligera sin reparar en su costo, sea éste monetario, de tiempo, de status, etc.), ya que deberá ofrecer unos atributos de diferenciación valiosos, pero indudablemente a unos costos atractivos.

Así pues, al hablar del Enfoque Global del PIC nos referimos a *la elección de la orientación y de los lineamientos generales del Perfil de Identidad Corporativa de la organización*. Dentro del Enfoque Global del PIC podemos encontrar tres posibles estrategias: a) la *Estrategia de Asociación*, b) la *Estrategia de Diferenciación* y c) la *Estrategia Mixta*.



- La primera de ellas, la *Estrategia de Asociación*, no es en sí misma un arma de diferenciación como tal. Su objetivo no es añadir o crear nuevos atributos o valores diferenciales para los públicos, sino que lo que busca es imitar y seguir al referente de imagen del sector. Es la estrategia denominada "*me too*". Su intención es ser asociada a las características que ya identifican al líder, y seguir su "estela". Es una estrategia más fácil de llevar adelante, que facilita probablemente la identificación de la organización, pero no asegura la diferenciación ni la preferencia en relación con las otras entidades competidoras en el sector, a menos que el líder cometa graves errores (los cuales, en muchos casos, son seguidos también por los imitadores), puesto que si se eligen atributos o valores que ya son asumidos por la organización referente del mercado, al difundir estos atributos siempre se estará reforzando la posición del líder.
- En la segunda, la *Estrategia de Diferenciación*, las organizaciones buscan crear y gestionar diferencias, añadiendo valor para los públicos y desmarcándose de las entidades competidoras. Esta estrategia implica un compromiso importante de la dirección a la hora de crear "aspectos diferenciales" de la organización, no sólo a nivel de comunicación, sino también de la conducta cotidiana de la entidad. Es una estrategia más compleja y difícil, pero más sugestiva, con la cual podremos lograr identificación y diferenciación, pero también la preferencia por parte de los públicos y una mayor probabilidad de alcanzar el propósito de convertirnos en referentes del mercado, categoría o sector de actividad, ya sea a nivel de segmentos o masivo. La Estrategia de Diferenciación admite diversas elecciones posibles, que van desde una "Estrategia de Alta Diferenciación" (en la que se plantean un conjunto de atributos radicalmente diferentes o una gran cantidad de atributos distintos de los competidores) hasta una "Estrategia de Baja Diferenciación" (en la que se parte de una base común de atributos compartidos entre los competidores, y la diferenciación se realiza en base a un solo atributo). Cuando en el mercado o sector hay pocos competidores, o cuando es una categoría o sector nuevo o novedoso, la estrategia puede estar más próxima a la Alta Diferenciación,

mientras que cuando el mercado, la categoría o el sector de actividad está muy maduro y hay muchos competidores, la estrategia probablemente se orientará hacia la Baja Diferenciación.



- En algunos casos podemos encontrar una *Estrategia Mixta*, en la cual una organización, para hacerse un espacio en el mercado, opta en principio por una Estrategia de Asociación hasta lograr una posición consolidada, para luego cambiar hacia una Estrategia de Diferenciación que le permita alejarse del líder y competir abiertamente con él. Esta es una buena opción, pero debemos tener en cuenta que, al asumir valores ya vinculados al líder de Imagen Corporativa y afirmarlos, toda acción que hagamos estará reafirmando aún más esos valores que tiene o asume el referente, es decir, en cierto modo estaremos reforzando al líder y a su posición de hegemonía. Por ejemplo, si somos una empresa fabricante de coches y adoptamos como atributo principal la "seguridad", al comunicar ese atributo y decir que "*lo importante en un coche es la seguridad*" buscaremos ser asociados con ese atributo. Sin embargo, el líder en ese aspecto es *Volvo* y, al potenciarlo, siempre estaremos reafirmando la posición de líder de Imagen Corporativa en ese atributo que tiene la compañía *Volvo*.

3. Estructura del Perfil de Identidad Corporativa

La organización deberá establecer la *Estructura del Perfil de Identidad Corporativa (PIC)*, es decir, determinar cuál será el *conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación básicos (centrales, perdurables y distintivos) asociables a la organización*. Esta estructura del PIC será la identidad a comunicar por la organización, es decir, el eje comunicativo de la entidad. Por tanto, será el contenido de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales de comunicación que la organización establecerá. La elección de una determinada estructura del PIC vendrá orientada por:

- El *nivel de importancia actual* de cada atributo para los públicos.
- El *nivel de reconocimiento actual* de la organización en esos atributos.
- El *nivel de reconocimiento comparado* relativo a la posición de la organización en cada atributo, en relación con la posición de las entidades competidoras.

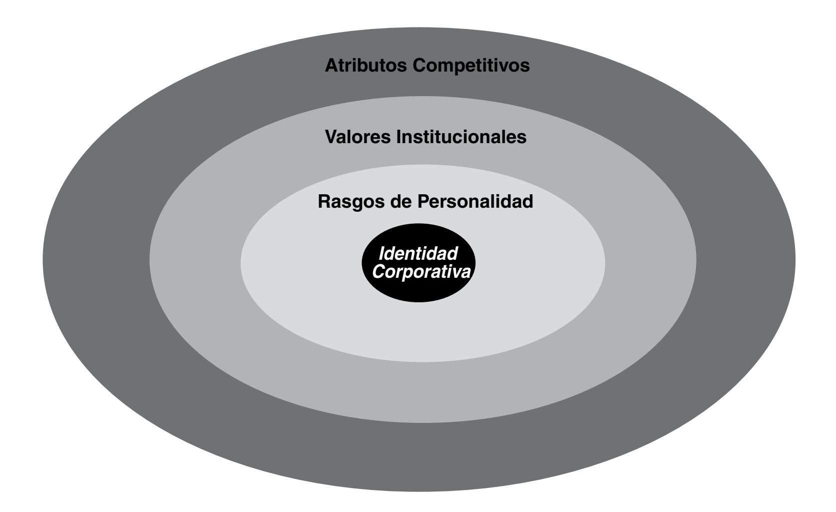
- Los *puntos fuertes y débiles* de la organización a nivel de Identidad e Imagen Corporativa.
- El *escenario estratégico* de Imagen Corporativa donde competirá la organización.
- El *enfoque global del PIC* seleccionado por la organización.

La Estructura del PIC estará basada en 2 factores: la *combinación de atributos* deseados y el *nivel de importancia* de los atributos deseados.

3.1 Combinación de Atributos

A la hora de establecer el Perfil de Identidad Corporativa, el primer aspecto clave es determinar cuál es la combinación adecuada de atributos que la organización seleccionará para su PIC. Podemos plantear tres tipos de atributos:

- Los *Rasgos de Personalidad* (la organización como "persona"): son el conjunto o sistema de conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización. Están ligados a la forma de ser y de expresarse de la entidad (joven, moderna, dinámica, divertida, etc.). Responde a la idea de *¿cómo somos*? Por ejemplo, *Apple* se presenta como una compañía moderna, amigable y a la vanguardia del diseño.
- Los *Valores Institucionales* (la organización como "institución social"): son el conjunto o sistema de conceptos básicos o finalistas que la organización asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza. Ligados al plano de los contenidos, expresan los valores o principios de la organización (ética corporativa, compromiso, cuidado del medio ambiente, fomento de la cultura, etc.). Responden a la idea de *¿en qué creemos*? Por ejemplo, *The Body Shop* se identifica básicamente con atributos de este tipo, como una organización comprometida a nivel social y con el medio ambiente.
- Los *Atributos Competitivos* (la organización como "entidad comercial"): es el conjunto o sistema de conceptos instrumentales orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la organización, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad. Ligados también al plano de los contenidos, expresan las ventajas, beneficios o soluciones que identifican y diferencian a la organización (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, precio, etc.). Responden a la idea de *¿cómo hacemos nuestro negocio*? Por ejemplo, *El Corte Inglés* se centra en atributos como la calidad, variedad y servicio, mientras que los supermercados *DIA* se posicionan como una empresa de precios bajos.



Los diferentes tipos de atributos pueden tener diversos niveles de tangibilidad. Así, podemos distinguir entre los tipos de atributos tangibles e intangibles.

- Los *Atributos Tangibles* son aquellos basados en las características físicas de los productos o de la organización, en el precio, en el sistema de distribución, etc. La mayor parte (no necesariamente todos) de los atributos competitivos y de los valores institucionales son de este tipo. Estos atributos son de carácter más racional y se prestan más a posibles comparaciones, por medio del análisis de las características específicas propuestas por las organizaciones. Son más adecuados en aquellos casos en que el público es experto (profesionales o industriales), ya que ellos suelen realizar análisis más dirigidos a las características de los productos o servicios, y también resultan adecuados si el atributo no puede ser copiado, ya sea porque tenemos una patente que nos protege o bien la inversión a realizar es muy alta y los competidores no pueden acceder a ella. Sin embargo, si ello no es así, se corre el riesgo de que la diferenciación sea copiada de forma rápida por los competidores, con lo cual se rompe una de las premisas básicas de la diferenciación competitiva: que sea sostenible durante un tiempo relativamente largo. Por ejemplo, suelen ser los atributos elegidos por las grandes superficies (*Carrefour, Mercadona*), al utilizar como elemento diferenciador el "precio". También utilizan estos atributos muchas marcas de automóviles (*SEAT, Citroen*, etc.) incidiendo en las características técnicas de los vehículos.
- Los *Atributos Intangibles* son aquellos vinculados más a la creencia que al análisis, como pueden ser la calidad, el liderazgo, la seguridad, los valores, etc. Los rasgos de personalidad, así como algunos atributos competitivos y valores institucionales son de este tipo. Estos atributos tienen un carácter más

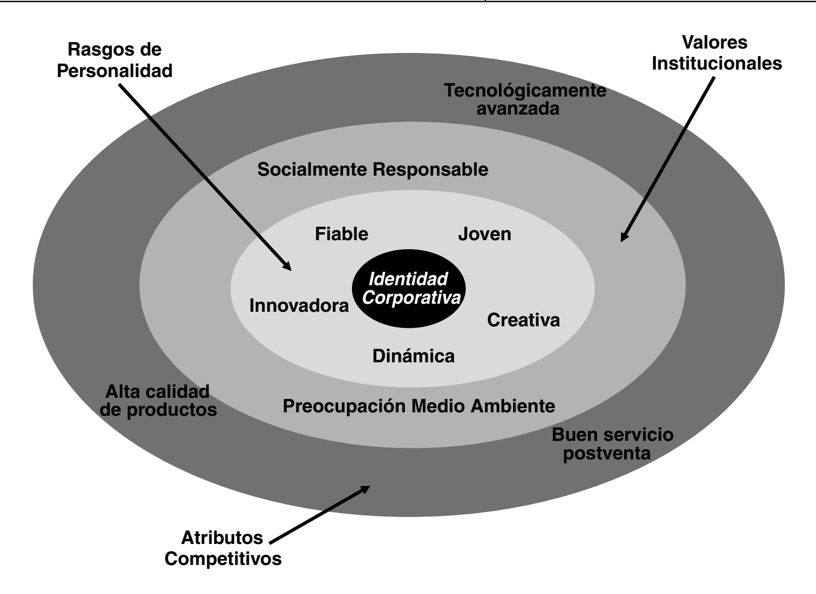
emocional, y por ello son menos susceptibles de comparación, ya que están basados en la creencia, es decir que la gente cree en que la organización posee esa cualidad, aunque existan elementos racionales (“evidencias”) que permitan comparar ese atributo entre varias entidades. Si una organización logra ser asociada a un atributo intangible es un logro muy importante, ya que, en cierta manera, se apropiará de ese atributo. Por ejemplo, a diferencia de las grandes superficies, el supermercado de *El Corte Inglés* se posicionó sobre el atributo “calidad”, desmarcándose así de las otras grandes superficies (e incluso de su filial *Hipercor*). Por su parte, *Volvo* es sinónimo de “seguridad”, ya que esa empresa ha logrado que ese calificativo se asociara a la compañía. Esta estrategia permite que los atributos asociados sean más difíciles de copiar, al menos en el corto plazo.

Cada organización establecerá la *combinación de atributos deseados* para el PIC Global de la organización, o sea, la combinación de rasgos de personalidad, de valores institucionales y de atributos competitivos que considere más adecuada. No existe una norma ni una fórmula general establecida. Hay organizaciones cuyo PIC Global está formado principalmente por atributos competitivos (o tienen más importancia los aspectos comerciales), mientras que hay otras entidades que dan mayor peso específico a los valores institucionales o sociales. En cualquier caso, la fórmula correcta vendrá condicionada por los aspectos antes señalados. Lo que sí es claro es que la cantidad de atributos no deben ser excesivos, y esos atributos deben ser importantes y valiosos para los públicos. Sin duda, no es lo mismo definir el PIC de un pequeño comercio local (que podría tener un grupo reducido de atributos) que el PIC de una organización como el banco *BBVA* (cuyos conjunto de atributos podría ser numeroso) o el PIC de una ciudad como *Barcelona* o de un país como *Brasil* (que podrían establecer un conjunto o red amplia de atributos).

Por otra parte, seguramente existirá en todo PIC un *mix* de atributos tangibles e intangibles, pero sería recomendable que predominaran los atributos intangibles, ya que nos permitirá una diferenciación más fuerte y la posibilidad de que no sean copiados en un plazo relativamente corto de tiempo, con lo cual podremos lograr una diferenciación estable en el tiempo.

Atributo	***Tipo de Atributo***
Fiable	Rasgo de Personalidad
Joven	Rasgo de Personalidad
Creativa	Rasgo de Personalidad
Dinámica	Rasgo de Personalidad
Innovadora	Rasgo de Personalidad
Socialmente Responsable	Valor Institucional

Atributo	**Tipo de Atributo**
Preocupación por el Medio Ambiente	Valor Institucional
Buen Servicio Postventa	Atributo Competitivo
Tecnológicamente avanzada	Atributo Competitivo
Alta Calidad de Productos	Atributo Competitivo



3.2 Importancia de los Atributos

Luego de la elección de los atributos de identificación corporativos se deberá determinar el "Nivel de Importancia" deseado de los atributos, por medio del *Nivel de Relevancia* de los atributos y del *Nivel de Reconocimiento deseado* en los públicos para cada uno de los atributos. Es decir, tendremos que definir el grado de intensidad que se desea lograr para los atributos elegidos.

El *Nivel de Relevancia* de los atributos representa el grado de "centralidad" que la organización asigna a cada uno de los atributos seleccionados del PIC. En este sentido, podrá establecer atributos principales o *centrales* (que son los dos o tres atributos de primer nivel de relevancia), atributos secundarios o *complementarios* (que pueden ser los dos o tres atributos de segundo nivel, de importancia media) y los atributos terciarios o *periféricos* (que son los atributos de importancia baja, los restantes atributos asignados al PIC de la organización). Esta diferenciación en 3 niveles puede darse en cualquier Perfil de Identidad (sea un producto o servicio, una organización, un sector, una ciudad o un país), pero es más necesario

y frecuente que se realice en aquellos casos donde el PIC sea complejo (con muchos y diversos atributos).

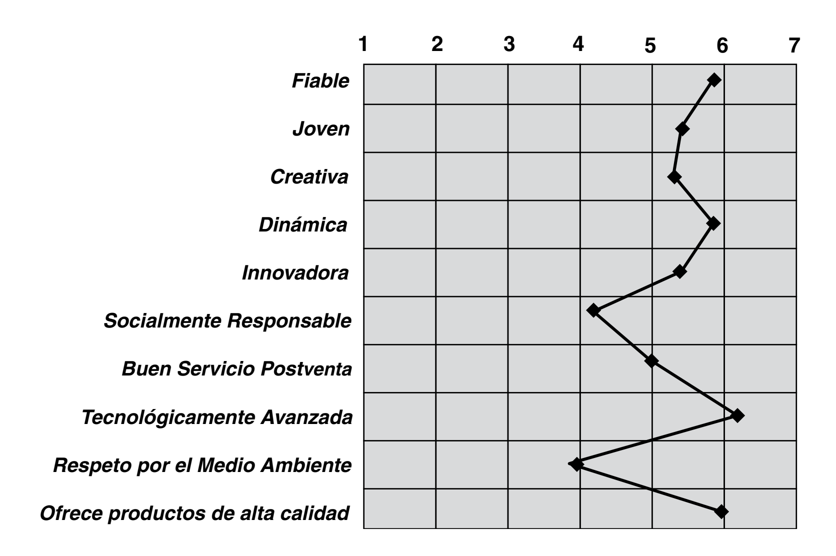
El *Nivel de Reconocimiento deseado* es la asignación de un valor a cada uno de los atributos (en una escala de 1 a 5, o de 1 a 7 puntos), en función de su nivel de relevancia. Este aspecto es muy importante, porque nos permitirá establecer una graduación numérica individual y particular para cada uno de los atributos y poder trasladar posteriormente el PIC a una representación gráfica.

Atributos	***Relevancia***	***Reconocimiento***
Fiable	Central	5,9
Joven	Periférico	5,3
Creativa	Periférico	5,2
Dinámica	Central	5,8
Innovadora	Periférico	5,3
Socialmente Responsable	Complementario	4,1
Respeto por el Medio Ambiente	Complementario	3,9
Buen Servicio Postventa	Periférico	5,0
Tecnológicamente avanzada	Central	6,2
Alta Calidad de Productos	Central	5,9

Así pues, este conjunto de atributos, organizados en función de su combinación de tipos de atributos y de su importancia, constituye el Perfil de Identidad Corporativa (PIC) de una organización. En muchos casos, la diferenciación con otras organizaciones no vendrá necesariamente por los atributos individuales del PIC, sino por la combinación de todos ellos y por su grado de importancia y nivel de reconocimiento deseado.

3.3 Representación gráfica del Perfil de Identidad Corporativa

Una vez concretados los diferentes aspectos del PIC, éste puede desarrollarse de forma gráfica, que permita visualizar de forma clara y sencilla el resultado final. Se pueden utilizar diferentes sistemas gráficos para representar el PIC, aunque los más utilizados son, al igual que para visualizar los perfiles de imagen corporativa, los de representación “lineal” y los de representación “circular” (“tela de araña”). Tanto unos como otros son simplemente diferentes formas gráficas para visualizar lo mismo: un conjunto de atributos que tienen asignados cada uno de ellos un valor de importancia. Siempre se recomienda usar el mismo tipo de gráfico que se ha aplicado para representar gráficamente la imagen corporativa de la organización, para facilitar la comparación del Perfil de Identidad Corporativa con el Perfil de Imagen Corporativa.



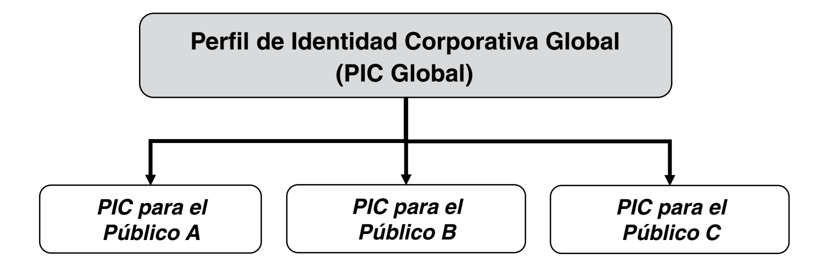
3.4 Adaptación y Ajuste del Perfil de Identidad Corporativa

A partir de la definición del PIC global, se deberá tener en cuenta la posibilidad de ajustar el mismo a los públicos específicos y a la estrategia de marcas de productos de la organización.

3.4.1 La adaptación del PIC global a cada público

Una vez definido el PIC global de una organización, es conveniente realizar una adaptación específica para cada uno de los públicos claves de la entidad. Es decir, partiendo del PIC global, establecer un PIC específico para el público *A*, otro para el público *B* y otro para el público *C*, incidiendo en cada uno de los atributos que cada público considere como básicos. Esto permite enfocarse en algunos atributos específicos para cada uno de los públicos concretos, que son especialmente relevantes para ellos:

De esta manera, dentro de un PIC global, lograremos un ajuste específico a las características y particularidades de cada público, lo cual nos permitirá, además de una coherencia comunicativa importante, una actividad comunicativa más ajustada a cada uno de los públicos y lograr una Imagen Corporativa más adecuada en cada uno de ellos.



3.4.2 Relación entre el PIC global y el PIC de productos

Un aspecto importante que se deberá considerar es la relación entre el PIC Global de la organización con el *Perfil de Identidad de las marcas de producto* que decida o utilice la organización. Por *marca de producto* entendemos el nombre con el que una organización quiere identificar y diferenciar a sus productos o servicios.

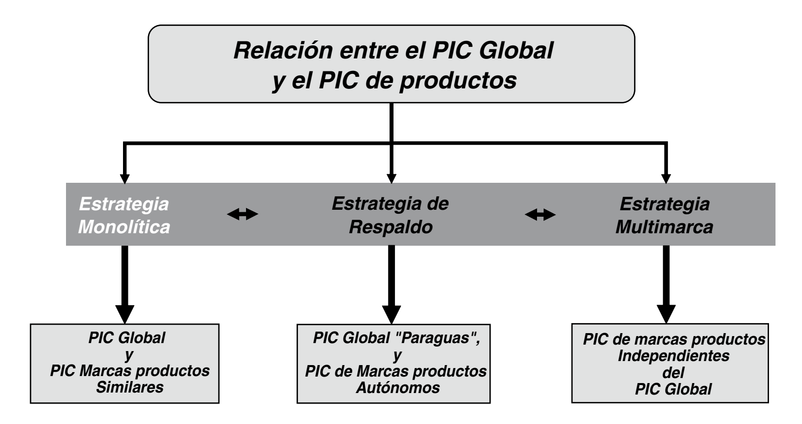
El Perfil de Identidad de las marcas de producto de una organización vendrá determinada por la *Estrategia de Marcas de producto*, que consiste en el sistema de marcas que utiliza o utilizará la organización, determinando el grado de independencia que las marcas de los productos o servicios tienen con respecto a la marca corporativa de la organización y, por ende, el nivel de visibilidad de la identidad propia de las marcas de producto. En función de la estrategia de marcas de producto utilizada, el *Perfil de Marca de los productos* podrá identificarse en mayor o menor grado con el *Perfil de Identidad Corporativa* de la organización.

Ollins (1990 y 1991) identifica tres grandes clases de estrategias de las organizaciones con respecto a sus marcas de productos: multimarcas, de respaldo y monolítica. En función de cada una de ellas, se dará una relación diferente entre el PIC Global de la organización y el Perfil de Identidad de las marcas de productos.

- En la *Estrategia Multimarca* la organización utiliza marcas para sus productos o servicios con un altísimo grado de independencia con respecto a la entidad que las fabrica (marca corporativa), y por ello el Perfil de las marcas de los productos es, en gran medida, independiente del Perfil de Identidad Corporativa. Este suele ser el caso de las grandes organizaciones fabricantes de productos de limpieza, como Procter & Gamble (*Fairy*), Lever (*Skip*), Henkel (*Wipp*, *Perlan*, *Mistol*) o Benckiser (*Colón, Flor*). En esta situación, los atributos corporativos del PIC de la organización podrán ser independientes, o muy diferentes, de los Perfiles de Identidad establecidos para las marcas de los productos o servicios de la organización.
- En la *Estrategia de Respaldo*, las marcas de productos o servicios se asocian al nombre de la organización y, por tanto, el Perfil de Identidad Corporativa apoya el Perfil de Identidad de sus marcas, con su propio nombre. Por ejemplo,

en el caso de empresas como Nestlé (*Nescafé, Nespresso,* etc.). En este caso, se determinarán unos atributos "*paraguas*" de la organización, que servirán de amparo a las marcas y sobre los que se basarán los Perfiles de Identidad de las marcas de los productos y servicios.

- En la *Estrategia Monolítica*, las marcas de los productos o servicios se corresponden con el nombre comercial de la organización y, por ello, los Perfiles de las marcas estarán ligados inseparablemente al Perfil de Identificación Corporativo (como en el caso de *Epson* o *Braun*). Es más, podríamos decir que la imagen de las marcas de productos contribuyen, positivamente o negativamente, a la imagen corporativa de la organización y viceversa. En tal situación se deberán seleccionar unos atributos para el Perfil de Identidad de las marcas de los productos o servicios que serán los mismos o tendrán una gran similitud con el PIC Global de la organización.



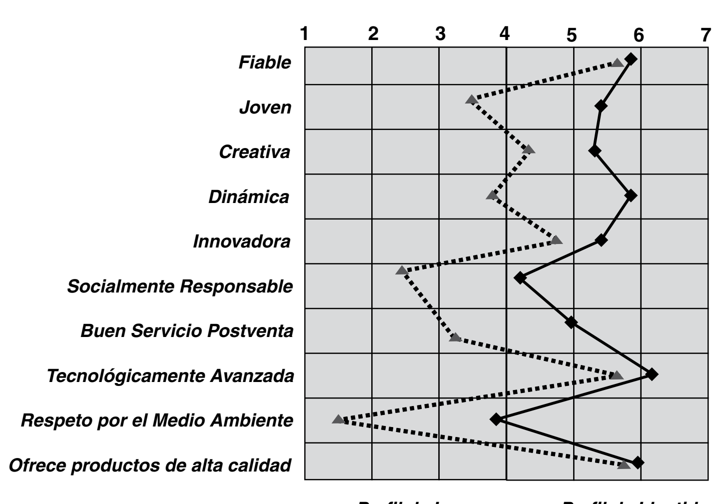
Las Estrategias de marcas de productos no deben ser vistas como 3 posibles alternativas, sino que debe plantearse como un *continuum*, es decir, como una línea de posibilidades que van desde una estrategia multimarca pura hasta una estrategia monolítica total, en las que la organización podrá seleccionar la alternativa que considera más adecuada para ella, o bien puede establecer un sistema combinado de las opciones planteadas.

El ajuste entre el PIC Global de la organización y la Estrategia de Marcas de productos puede orientarse hacia la *unificación*, a través de la adhesión de los perfiles de identidad de los productos o servicios a los atributos globales de la organización, o bien hacia la *diversificación*, diferenciando los atributos generales de la organización de los atributos particulares para cada uno de los perfiles de identidad de los productos o servicios que van dirigidos a públicos diferentes en diversas circunstancias de adquisición y consumo.

4. Comparación de Perfiles de Identidad e Imagen

Cuando el PIC de la organización esté definido, podremos comparar nuestro Perfil de Identidad Corporativa (cómo la organización quiere ser reconocida) con nuestro Perfil de Imagen Corporativa (cómo la organización es vista por los públicos). Así se observarán los *gaps* existentes en relación con cada atributo, lo cual nos permitirá establecer la estrategia de acción y comunicación más adecuada. Podemos encontrarnos ante diferentes situaciones:

- Si ambos Perfiles (de Identidad e Imagen) son muy parecidos (es decir, están casi solapados), esto significa que hay una alta coincidencia entre lo que quiere la organización y lo que piensan los públicos de ella. En este caso se deberá hacer un trabajo de mantenimiento y refuerzo de la posición lograda.
- Si hay pequeños *gaps* entre ambos Perfiles, significará que estamos "en el buen camino", pero que debemos trabajar para mejorar un poco la valoración que hacen los públicos sobre algunos de nuestros atributos.
- Si hay coincidencia o gran proximidad entre los atributos más importantes, pero hay grandes diferencias entre los atributos menos relevantes, ello implica que estamos bien en los aspectos fundamentales, pero que se deberá realizar una acción importante en los aspectos no tan decisivos, para mejorar y para evitar que otros competidores puedan "atacarnos" en nuestros atributos débiles.
- Si los *gaps* son grandes entre los atributos considerados "centrales", se necesitará un trabajo importante y urgente, ya que hay diferencias sustanciales entre lo que quiere la organización y lo que piensan los públicos. Esta es una situación de debilidad manifiesta y un riesgo importante de pérdida de la posición que tiene la organización.



5. La Evaluación del Perfil de Identidad Corporativa

Todo *Perfil de Identidad Corporativa* debe reunir una serie de requisitos básicos para que su utilización sea eficaz. La *Evaluación C.R.U.S.A.* establece los 5 planteamientos necesarios para lograr un PIC adecuado: debe ser Comunicable, Relevante, Útil, Sostenible y Asumible.

- *Comunicable*: el PIC se debe poder transmitir con facilidad y los públicos tienen que poder reconocerlo en las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización. Es decir, el PIC debe ser fácilmente verbalizable por la organización, porque si no se puede verbalizar de forma adecuada, no se podrá comunicar con exactitud.

  Si el PIC no se puede comunicar, no sirve.

- *Relevante/Valioso*: el PIC tiene que ser valioso para los públicos, debe hacer referencia a cuestiones que sean importantes para ellos. Los atributos incorporados en él deben ser atractivos para los públicos. Si un PIC está compuesto de atributos que no son importantes o valiosos para los públicos podrá generar identificación y diferenciación, pero no generará preferencia.

  Si el PIC no es relevante para los públicos, no sirve.

- *Único*: el PIC, sin duda, debe ser distintivo y diferente al de las demás organizaciones competidoras, ya que si no fuera así perdería toda su razón de ser. Copiar un PIC sin introducir variantes significativas para los públicos puede llevar a la identificación, pero no a la diferenciación ni a la preferencia.

  Si el PIC no es único, no sirve.

- *Sostenible*: el PIC debe ser sostenible en dos ámbitos: ante la Competencia y ante los Públicos.
  - Ante la competencia, es decir, *durable*, difícil de copiar en un plazo relativamente largo de tiempo. Este es uno de los elementos clave de todo Perfil de Identidad Corporativa y, en general, de toda estrategia competitiva. Si el PIC se tiene que modificar cada 6 meses porque los competidores han logrado imitarlo, no es un perfil estratégico adecuado, ya que no permitirá identificación, ni diferenciación, ni preferencia.

  Si el PIC que no es sostenible ante la competencia, no sirve.

  - Ante los públicos, es decir, tiene que ser *creíble*, que los públicos no consideren al PIC como falso o imposible. Los públicos deben observar

el PIC de la organización como algo posible o aceptable, ya sea a nivel ético (con atributos que sean valores socialmente aceptados) como de mercado (con premisas comprobables o demostrables).

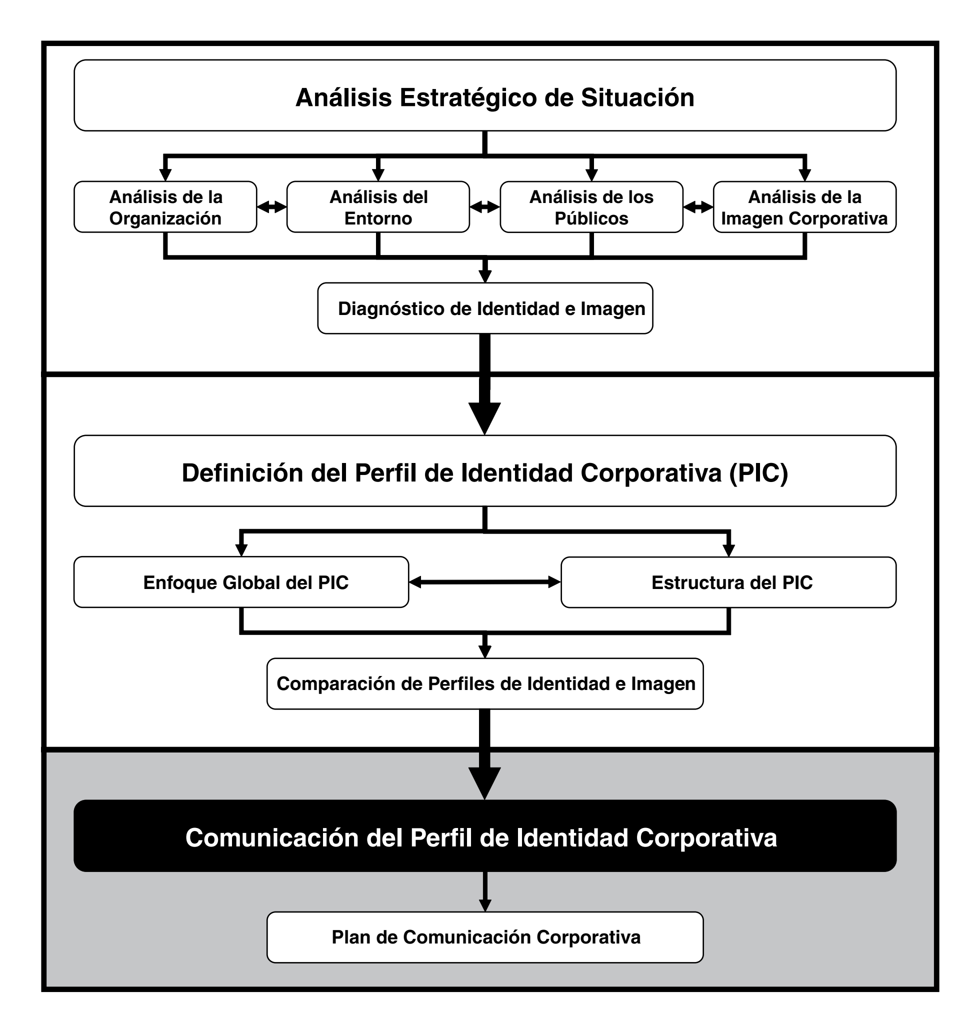
Si el PIC no es creíble para los públicos, no sirve.

- *Asumible*: el PIC debe ser asumible a nivel de costos, ya que proponer una cosa y luego no cumplirla porque la inversión sería muy alta puede ser un golpe negativo para la organización, ya que los públicos verían una diferencia incompatible entre lo que la organización *dice que hace* y lo que realmente *hace*.

Si el PIC no se puede asumir a nivel económico, no sirve.

Estos 5 criterios de evaluación nos permitirán establecer en qué medida nuestro *Perfil de Identidad Corporativa* es adecuado y, en función de ello, deberemos hacer las modificaciones que sean necesarias (si no se responde afirmativamente a los 5 criterios), o bien podremos realizar la comunicación del mismo a los diferentes públicos de la organización (si los cinco criterios han sido superados satisfactoriamente).

CAPÍTULO 12
Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa



La Tercera Etapa es la *Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa* a los diferentes públicos. La comunicación del PIC es un aspecto fundamental de la *gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, ya que por medio de ella transmitiremos a los públicos quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos en la organización, de forma diferente a los demás organizaciones del sector. Hemos definido

previamente la comunicación corporativa como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos (Capítulo 1). Junto con la conducta corporativa, son los 2 vectores de comunicación de que dispone la organización para llegar a sus públicos. Así, la Comunicación Corporativa se transforma en un *instrumento* básico por medio del cual la organización dará a conocer a sus públicos su Perfil de Identidad Corporativa. Comunicar, en términos de identidad corporativa, significa *comunicar la identidad y la diferencia*. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente distintiva, que nos permita lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización. En este sentido, la comunicación se hace indispensable: si no comunicamos nuestra existencia, no existimos. Si no comunicamos nuestros aspectos distintivos y diferenciales, no somos diferentes. Aunque existamos, los públicos no nos conocerán. Aunque seamos diferentes, los públicos no lo sabrán.

Para que la comunicación sea realmente efectiva y coherente se deberán tener en cuenta algunos aspectos, que son la base sobre la que se sustenta y organiza la comunicación corporativa:

- *Todo comunica en una organización*: en una organización no sólo comunican las campañas publicitarias o de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la organización. Desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que "*dicen*" cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad y, por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes "simbólicos" de la organización. Así, la creación, cambio, mantenimiento o fortalecimiento de la imagen corporativa no es una responsabilidad que corresponda solamente al área de comunicación o marketing de la organización, sino que todos los miembros de la entidad deben estar implicados en ello. Si no logramos una adhesión importante de todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los niveles de contacto directo con los públicos, no podremos llevar a cabo una acción efectiva de comunicación, puesto que todas las personas de la entidad, con su actividad diaria, "transmiten" el PIC de la organización.
- *La comunicación debe estar integrada*: si reconocemos que existe una multitud de aspectos que comunican en la organización se deberán planificar adecuadamente cada uno de ellos (o, al menos, identificarlos e intentar gestionarlos), para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas (Van Riel, 1997; Capriotti, 1992 y 1999). En muchas situaciones, la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, patrocinio, etc.) con sus correspondientes especialistas (cada uno con su *manual*). En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones,

suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello se logrará dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y se obtendrá un efecto sinérgico entre las diferentes acciones. Así, la Comunicación Corporativa debe plantearse como una "acción integrada de comunicación" de la organización.

- *La comunicación es generadora de expectativas*: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la entidad, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal. Así, la comunicación corporativa es, esencialmente, la gestión de las "promesas" de la organización, difundiendo lo que se puede esperar de la misma, de sus productos, de su comportamiento, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá de forma determinante en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: a) las necesidades y deseos reales de los públicos, b) las "promesas" de la organización (mediante las expectativas generadas por la comunicación) y c) las experiencias de los públicos con el comportamiento cotidiano de la organización.

Por esta razón, se deberá establecer una *Política de Comunicación Corporativa* de la organización, que permita una transmisión adecuada del Perfil de Identidad Corporativa y garantice una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización.

1. El Plan de Comunicación Corporativa

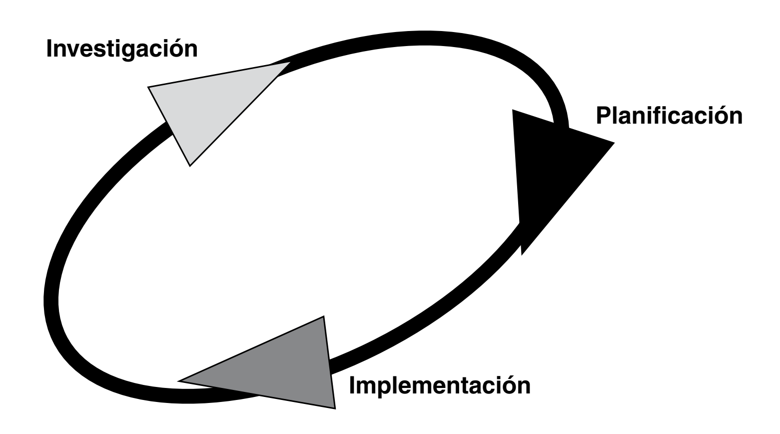
El *Plan de Comunicación Corporativa* representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma.

Toda la actividad de Comunicación Corporativa requiere de un trabajo serio y responsable, organizado y planificado paso a paso, partiendo de la investigación de la comunicación, pasando por la planificación adecuada de sus estrategias y tácticas, hasta la aplicación y evaluación de las acciones. Esto permitirá un efecto sinérgico de todos los mensajes y medios de la organización de forma clara y coherente.

La planificación de la comunicación corporativa deberá responder a las directrices marcadas dentro de la estrategia general de la organización, contribuyendo, en la medida de lo posible y desde su perspectiva comunicativa, al logro de los objetivos globales de la entidad. Por ello, la planificación adecuada de la comunicación corporativa es uno de los máximos retos profesionales a los que se enfrenta la persona responsable de la comunicación de una organización.

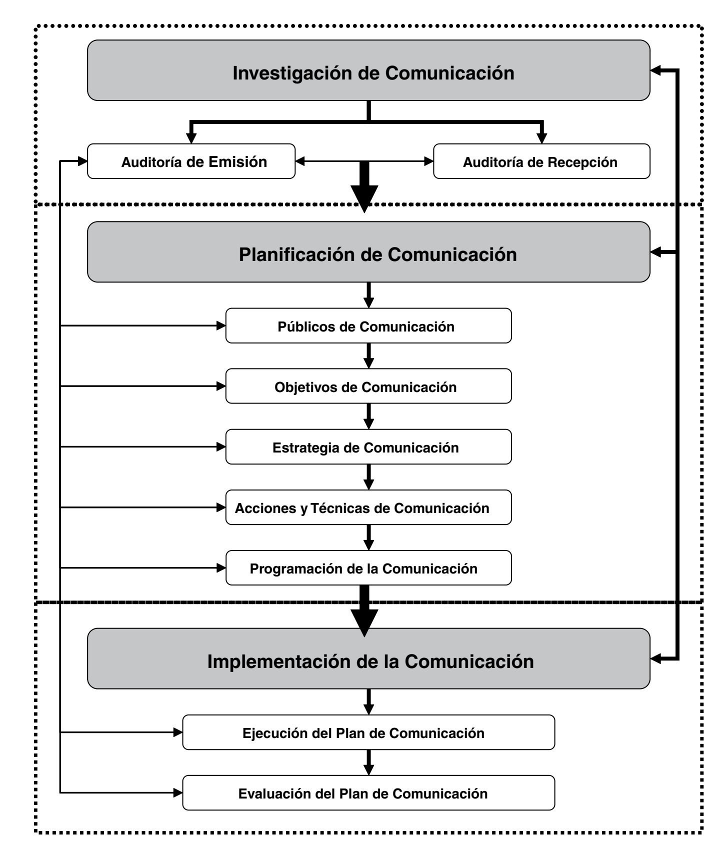
Los modelos teóricos y profesionales de la Comunicación Corporativa y de las Relaciones Públicas (Capriotti, 1992 y 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1986; Cutlip et al., 2006; Seitel, 2002; Wilcox et al., 2001; Smith, 2005; Weintraub y Pinkleton, 2006; Kendall, 1996; Kitchen, 1997; Grunig y Hunt, 1984; Newsom et al., 2000; Krohling Kunsch, 1986) nos ofrecen una amplia variedad de concepciones sobre la planificación de la comunicación. El modelo de gestión de la comunicación de tres o cuatro etapas (investigación, planificación, implementación –y evaluación–) es uno de los más utilizados por diversas razones. En primer lugar, porque es una fórmula básica que sintetiza propuestas más extensas. En segundo lugar, el proceso de tres etapas constituye el enfoque más próximo a la realidad profesional, es decir, al ejercicio cotidiano de la profesión, al tratarse del modelo más operativo (Grunig y Hunt, 1984). En tercer lugar, porque se ajusta también al modelo de gestión estratégica general de las organizaciones, que también presenta un modelo de gestión de tres etapas (Chaffee, 1985; Johnson y Scholes, 1999; Hax y Majluf, 1997; Wheelen y Hunger, 2006; Mintzberg, 1991).

Así, para una planificación sistemática y coherente de la Comunicación Corporativa, podemos establecer tres grandes etapas: a) Investigación, b) Planificación y c) Implementación. Estas tres etapas no tienen un carácter lineal, sino circular. Un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente.



Estas 3 etapas principales están compuestas por diversas subetapas o procesos.

Investigación	Auditoría de Emisión
	Auditoría de Recepción
Planificación	Selección de los Públicos de Comunicación
	Definición de los Objetivos de Comunicación
	Planteamiento de la Estrategia de Comunicación
	Selección de las Acciones y Técnicas de Comunicación
	Definición de la Programación
Implementación	Ejecución del Plan de Comunicación
	Evaluación del Plan de Comunicación



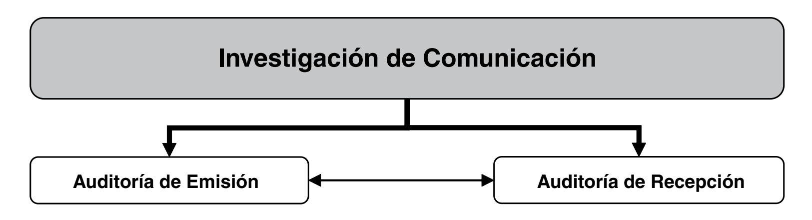
1.1 La Investigación de Comunicación

La investigación constituye la primera etapa de la planificación de la comunicación. Informalmente, se equipara con una manera de escuchar, pero conviene optar por una definición más elaborada para apreciar su alcance: la búsqueda sistemática de información para describir y comprender los públicos y la propia actividad de comunicación. La investigación establece, por tanto, los fundamentos para programar las acciones, definir los mensajes, seleccionar los públicos y, en definitiva, alcanzar los objetivos propuestos por la organización (Cutlip et al., 2006; Smith, 2005).

(Wilcox et al. (2001) hacen hincapié en la necesidad de la investigación basándose en la creciente fragmentación de las audiencias en la sociedad contemporánea o el aislamiento con los públicos. En este sentido, cabe señalar que, sin investigación, no habrá una planificación adecuada, puesto que las decisiones se basarán en suposiciones o intuiciones, y la planificación será parcial y, a corto plazo, buscando solucionar problemas puntuales.

El análisis de la Comunicación Corporativa actual de una organización es un factor clave, puesto que nos permitirá observar si la organización comunica adecuadamente los lineamientos establecidos en su Perfil de Identidad Corporativa. Este estudio es importante, porque puede suceder que una organización tenga una Identidad Corporativa clara, fuerte y diferenciada, pero que no se esté comunicando correctamente: la Identidad Corporativa puede ser adecuada a los fines y propósitos de la organización, pero no se habrá trasladado acertadamente a los mensajes o a los diferentes medios y soportes utilizados para la comunicación.

Por medio de la investigación, obtendremos la suficiente información sobre los diversos públicos con los que interactúa la organización y sobre la comunicación que se realiza con ellos, para poder planificar adecuadamente las actividades a desarrollar en el plan de comunicación. Los objetivos de investigación que se pueden plantear son diversos, y pueden (y deben) responder a necesidades concretas de cada organización, en función de sus características o situación. Deberemos responder, básicamente, algunas preguntas claves: *¿Qué comunicamos*?, *¿cómo comunicamos*?, *¿por qué medios comunicamos*?, *¿con qué eficacia comunicamos por cada medio*? Esto nos permitirá saber nuestra situación en términos de contenidos de la comunicación y de los medios de comunicación utilizados para llegar a los públicos.



Así, la Auditoría de Comunicación Corporativa está orientada al análisis de los públicos, de la información y de los canales de comunicación, tanto a nivel de emisión (qué y cómo se está comunicando desde la organización) como de recepción (qué y cómo reciben e interpretan los públicos). Esta auditoría, pues, estará compuesta por dos tipos de estudios: la Auditoría de Emisión y la Auditoría de Recepción.

1.1.1 Auditoría de Emisión

Es el estudio de la actividad de comunicación de la organización, para identificar qué, cómo, dónde y a quién comunica (o podría comunicar). Esta identificación debe hacerse en la doble vertiente comunicativa de toda entidad: la Conducta Corporativa y la Comunicación Corporativa propiamente dicha. En esta auditoría se deberá indagar sobre los públicos, sobre la información y sobre los canales de comunicación, desde una perspectiva de la organización emisora de la información.

Para ello, se deberá realizar el *Análisis de los Públicos de Comunicación*:

- *Identificar con qué Públicos estamos comunicando*: tendremos que reconocer con qué públicos la organización está o ha estado comunicándose o relacionándose durante un período de tiempo determinado. "¿Con qué públicos hemos realizado planes, campañas o acciones de comunicación?". Esto nos facilitará el reconocimiento de los públicos actuales de comunicación (aquellos con los que actualmente está comunicando la organización) y de los públicos posibles de comunicación (aquellos públicos con los que "debería" comunicar la organización, pero que no lo está haciendo en este momento).

Además de los públicos se deberá hacer un *Análisis de la Información* enviada:

- *Identificar los conceptos y estilos comunicados*: la pregunta clave es "¿Qué y cómo estamos comunicando o hemos estado comunicando hasta ahora con cada público?" Esto no se refiere a los mensajes "físicos" comunicados, sino al concepto comunicativo transmitido (a la idea subyacente detrás de todo mensaje) y al estilo comunicativo utilizado (la forma de expresar el concepto). La identificación de los conceptos y estilos deberá realizarse tanto a nivel de Conducta Corporativa *("¿Qué y cómo estamos comunicando en nuestro trato telefónico, en la política de productos, en la actuación corporativa, etc.?")* como en los aspectos de la comunicación Corporativa propiamente dicha de la organización *("¿Qué y cómo estamos comunicando en nuestra publicidad, en nuestros folletos, en los PLV, en la publicity, etc.?").* Se tendrán que establecer sistemas que nos permitan identificar cuál es el concepto y estilo clave comunicados (el concepto y estilo centrales transmitidos) y

cuáles han sido los conceptos y estilos secundarios (los conceptos y estilos de apoyo).

- *Analizar la Intensidad de la comunicación realizada*: es decir, reconocer el volumen y la frecuencia de la comunicación realizada en general con cada público, y sobre los conceptos y estilos, o el énfasis dado a cada concepto y estilo, ya sea de forma absoluta (intensidad de la comunicación) o bien de manera relativa, en relación con los demás conceptos transmitidos (intensidad dada en comparación con las otras ideas).
- *Evaluar la Dispersión/Cohesión de la comunicación realizada*: A partir de la identificación de las ideas y estilos comunicados, debemos analizar el grado de homogeneidad o heterogeneidad existente entre ellos, es decir, si ha habido una coherencia y una consistencia adecuada entre los conceptos y estilos transmitidos y si el conjunto de ellos han creado un efecto sinérgico en cuanto a la comunicación del Perfil de Identidad Corporativa de la organización.

Y, por último, se deberá desarrollar el *Análisis de Canales* de comunicación:

- *Identificar las herramientas y actividades de comunicación*: la pregunta a responder es "¿Cuáles son los medios, actividades o soportes que se han utilizado hasta ahora para comunicar con los públicos?". Lo importante es establecer una relación de las acciones, actividades e instrumentos que se utilizan actualmente o se han utilizado en la organización con cada uno de los diferentes públicos, para poder definir cuáles son los tipos de medios usados (de contacto directo y personal o, por el contrario, medios impersonales y masivos). Además de ello, es conveniente reconocer qué medios no se han utilizado y son susceptibles de ser aplicados por la organización para la comunicación de los mensajes corporativos, ya que ello nos permitirá poder ampliar nuestro abanico de medios en el futuro. También se deberán reconocer los aspectos comunicativos de la conducta corporativa. O sea, "¿Qué aspectos de la Conducta Cotidiana de la organización comunican nuestro Perfil de Identidad Corporativa?". Se establecerán aquellos elementos de la actividad diaria de la entidad que actúan como "momentos de calidad comunicativa", es decir, situaciones que comunican los atributos de la entidad. De esta manera, se podrán listar los aspectos como la atención personal y telefónica, las oficinas y fábricas de la entidad, la conducta de sus empleados, los productos y servicios que realiza, la participación social, etc.
- *Medir la idoneidad y la calidad de cada herramienta y actividad de comunicación*: para conocer el atractivo de cada uno de los canales de comunicación (ya sean elementos de conducta corporativa o medios de comunicación propiamente dichos), saber sus virtudes y sus defectos, y poder utilizarlos en el momento que se considere más adecuado. De esta manera, lograremos una mayor adecuación de los canales a los mensajes que se quieran transmitir y a

los intereses de cada público, por lo que se podrá lograr una mayor efectividad con la comunicación.

- *Valorar el impacto de cada herramienta y actividad de comunicación*: deberemos establecer el nivel de impacto que pueden tener los diferentes medios identificados en cada público. El conocimiento del impacto de cada uno de los diferentes medios de los que puede disponer una organización es, por tanto, muy importante, ya que nos permitirá una utilización más eficiente de los diferentes recursos de comunicación disponibles en la organización.

1.1.2 Auditoría de Recepción

Se refiere al estudio de los públicos de comunicación, y de qué y cómo cada uno de los públicos reciben (o les gustaría recibir) la información sobre la organización. En esta auditoría se deberá indagar también sobre los públicos, sobre la información y sobre los canales de comunicación, pero desde una perspectiva de los destinatarios de la información de la organización.

Para ello, se deberá realizar el *Análisis de los Públicos de Comunicación*:

- *Analizar el "Mapa de Públicos" de la organización*: el primer aspecto a considerar es reflexionar sobre mapa de públicos, para identificar y comprender cuáles son los públicos hacia los cuales se debería hacer una actividad de comunicación.
- *Identificar la jerarquía de los públicos*: una vez reconocidos todos los públicos con los que debería comunicar la organización, se deberá establecer cuál es la jerarquía de dichos públicos: si son "claves", "secundarios" o "terciarios". Ello permitirá posteriormente planificar y dirigir los objetivos, la estrategia y los recursos de la comunicación de una forma más adecuada y eficiente.
- *Caracterizar los públicos*: se deberá conocer cada uno de los públicos para poder plantear toda la planificación de la actividad de comunicación. Por ello, se deberá establecer: a) cuáles son sus expectativas e intereses con respecto a la organización, b) cuáles son sus características demográficas (si hubiera algún patrón identificable), c) cuáles son sus características psicográficas; d) cuál es la infraestructura de dicho público, es decir, los públicos que influirán en él, y e) cuáles son sus hábitos de información.

Además, se deberá hacer un *Análisis de la Información* desde la perspectiva de los públicos:

- *Analizar conceptos y estilos de comunicación recibidos*: se deberá establece qué conceptos básicos creen que los públicos que transmite nuestra organización, así como el estilo comunicativo que los públicos consideran que tiene nuestra organización.

- *Analizar el tipo y cantidad de información recibida y deseada de cada público:* en este objetivo, las preguntas a responder son: "¿Qué información están recibiendo los públicos?" y "¿cuáles son las expectativas de comunicación de cada uno de los públicos?". Es importante conocer cuál es el tipo y la cantidad de información que actualmente les llega sobre la organización y compararla con el tipo y la cantidad de información que les gustaría recibir sobre los temas que consideran más interesantes y relevantes para cada uno de los públicos.
- *Analizar los efectos de la información recibida*: la cuestión a plantear es: "¿Qué efectos han tenido los mensajes comunicados?": Debemos estudiar si han tenido efectos puramente informativos (es decir, un efecto de nivel elemental y básico), si han influenciado en las opiniones de los miembros de los públicos (efectos a nivel de las actitudes), o bien si se han modificado comportamientos (efectos a nivel de las conductas). Además, es importante averiguar si esos efectos (si se han producido) han sido positivos o negativos para la organización.

Y, por último, también se deberá desarrollar el *Análisis de Canales* de comunicación desde un enfoque de recepción:

- *Identificar los canales de comunicación de cada público:* para ello, las preguntas a plantear son las siguientes: "¿Qué medios utilizan actualmente los públicos para obtener información de la organización, del mercado o sector de actividad?" y "¿qué medios desearían que utilizaran los miembros de los públicos para hacerles llegar la información?". De esta forma, podríamos establecer un análisis comparativo entre los canales utilizados actualmente y los deseados, para observar las diferencias que hay, ya sea en cuanto a los medios, como también en cuanto al tipo de comunicación preferida (directa-personal, o bien, indirecta-impersonal).
- *Uso de los instrumentos o soportes de comunicación de cada público:* se deberá conocer la posibilidad de los públicos para acceder (física o psicológicamente) a los diferentes canales de comunicación, así como el uso que realizan de ellos (cuándo, cómo y dónde los utilizan).
- *Actitud hacia los canales de comunicación de cada público:* se deberá estudiar la opinión o valoración que hacen de los diferentes canales de comunicación, así como la credibilidad de los mismos en los públicos.

Todo ello nos permitirá tener la información adecuada que nos facilite el establecimiento de la planificación y la implementación del plan de comunicación de una organización.

1.2 La Planificación de Comunicación

Con la información disponible de la investigación, podremos iniciar un proceso de planificación de la comunicación de una organización. En esta planificación se deberá definir y establecer un conjunto de elementos que se detallan a continuación: los públicos, los objetivos, la estrategia global, las acciones tácticas y la programación de las acciones de comunicación (Cutlip et al., 2006; Seitel, 2002; Wilcox et al., 1989; Newsom et al., 2000; Smith, 2005).



1.2.1 Los Públicos de Comunicación

En la planificación de la comunicación es de una importancia fundamental la determinación de los públicos hacia los cuales se desea hacer una actividad de comunicación. Los *Públicos de Comunicación* son aquellos grupos con los que la organización desea comunicarse, para transmitirles el Perfil de Identidad Corporativa y lograr los objetivos que se hayan marcado. Así, los públicos de comunicación no son necesariamente todos los públicos identificados por la organización (correspondientes al “Mapa de Públicos” de la entidad), sino solamente aquellos con los que la organización ha decidido realizar una campaña o acción de comunicación.

En cada público de comunicación se deberá reconocer sus características fundamentales que afecten a la planificación de la comunicación:

- Cuáles son sus expectativas e intereses con respecto a la organización.
- Cuáles son sus características demográficas (si hubiera algún patrón identificable).

- Cuáles son sus características psicográficas.
- Cual es su infraestructura de públicos, es decir, los públicos que influirán en ellos.
- Cuáles son sus hábitos de información.

A partir de ello, se podrá plantear toda la planificación de la actividad de comunicación. Es conveniente señalar que lo ideal sería que para cada uno de los públicos se realizara un plan específico de comunicación, con la determinación de los objetivos, presupuestos, acciones y evaluación concretos para cada uno de ellos. De esta manera, se podría realizar un control más efectivo y exhaustivo sobre la relación comunicativa de los públicos e identificar líneas de acción particulares con cada uno de ellos.

1.2.2 Los Objetivos de Comunicación

La base primordial para elaborar cualquier plan de comunicación es la determinación de un conjunto de objetivos que marquen la línea a seguir en nuestro trabajo comunicativo. Los *objetivos de comunicación* son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados desde una perspectiva cuantificable.

Sin duda, los objetivos de comunicación de una organización vendrán condicionados por una serie de aspectos que influirán en la forma en que los objetivos serán planteados. Por una parte, tendremos las limitaciones usuales vinculadas a los recursos monetarios disponibles para llevar adelante los objetivos planteados. En toda organización los *recursos económicos* son escasos, pero más aún en las áreas vinculadas a comunicación. Por otra parte, estarán las restricciones ligadas a los *recursos humanos* necesarios para poder poner en práctica y controlar de forma adecuada los objetivos planteados, ya que normalmente se dispone de poco personal en los departamentos de comunicación. Por último, también deberemos tener en cuenta las *restricciones de tiempo* disponible para el logro de los objetivos planteados. Estos tres aspectos y la forma en que sean resueltos o planteados determinarán, de forma importante, el tipo, la amplitud y la ambición con que nos podremos marcar los diferentes objetivos de comunicación.

Una de las grandes dificultades que se han encontrado las personas responsables de comunicación es la de justificar la *rentabilidad* de las acciones de comunicación para la organización (y su consideración como inversión y no como gasto), lo cual ha restado una gran parte de su credibilidad a los encargados de comunicación. A la hora de evaluar la rentabilidad o resultados que han dado las diferentes acciones desarrolladas en un período anterior, se ha generalizado la imposibilidad de explicar claramente cuál ha sido la contribución de la comunicación (o del área de comunicación) a los resultados de la organización. Esta situación

se ha debido, en parte, a la falta de una adecuada elaboración de los objetivos de comunicación. Uno de los problemas habituales es que no se pueden "medir" los resultados porque los objetivos tampoco se han cuantificado. Es decir, la imposibilidad de valorar los resultados ha venido, en muchos casos, por la falta de unos parámetros mínimos de valoración. Por esta razón, a la hora de establecer los objetivos de comunicación de una organización, es conveniente recordar cuál es la estructura básica en la elaboración de un objetivo.

Los objetivos deben constar de tres partes:

- *Intención*: explica el tema o la cuestión que se desea mejorar o cambiar. Expone lo que se quiere lograr:
  "Dar a conocer los valores corporativos de la organización..".
- *Medida*: señala el grado de modificación que se quiere obtener de la intención expresada.
  "... al 60 % de la comunidad local..".
- *Plazo*: indica el tiempo disponible o marcado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado.
  "...en los próximos 12 meses".

De esta manera, se podrán establecer unos objetivos que se puedan evaluar adecuadamente (por los métodos que estén disponibles), y se podrá observar de qué manera la comunicación habrá hecho alguna aportación a los objetivos globales de la organización.

Los objetivos de comunicación pueden ser definidos más eficaz y ampliamente abordándolos desde una perspectiva de la *influencia* a ejercer en los públicos. En este sentido, podemos plantear tres tipos de efectos (cognitivo, afectivo y conativo), a partir de los cuales podemos establecer tres niveles o tipos de objetivos para la estrategia de comunicación:

a) *Objetivos de carácter cognitivo*: son aquellos que buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización (p.e.: crear o mejorar la notoriedad de una entidad);
b) *Objetivos de carácter afectivo*: son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en relación con una organización (p.e.: crear o generar preferencia hacia una determinada entidad), y
c) *Objetivos de carácter conductual*: son los que plantean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la organización (p.e.: favorecer que los públicos hablen bien de una entidad).

A la hora de redactar o elaborar los objetivos de comunicación, se deberá tener en cuenta un conjunto de detalles: *los objetivos deben ser claros y concretos*, puesto que los objetivos de comunicación no son el lugar adecuado para desarrollar

las cualidades literarias del encargado o responsable. Deben estar redactados de forma concisa, sin florituras y plantear de forma clara y directa lo que se quiere obtener, en qué medida y en qué tiempo; *los objetivos tienen que ser flexibles*, es decir, se tienen que poder modificar o corregir en la medida de lo posible ante situaciones excepcionales o particulares que se presenten a la organización, sean de carácter positivo o negativo; y *los objetivos deben ser asumibles*, ya sea a nivel de costos (es decir, que se pueda absorber el costo económico que representará llegar a cumplir el objetivo) como también a nivel de realismo (en cuanto a que se pueda llegar a lograr con un esfuerzo acorde al resultado esperado). No es conveniente que los objetivos adquieran un carácter utópico ni tampoco que sean excesivamente "fáciles" de lograr, puesto que en ambos casos se puede producir una desmotivación de las personas implicadas en su consecución.

1.2.3 La Estrategia de Comunicación

En la etapa de planificación también se deberá determinar y diseñar la *Estrategia de Comunicación* de la organización, referida a los planteamientos generales a seguir en cuanto a los contenidos y las formas que gobernarán todas las actividades de comunicación de la organización en un determinado período, y que servirá de guía para elaborar todos los mensajes y seleccionar todos los instrumentos para la comunicación. La estrategia de comunicación incluye la definición del *núcleo comunicativo*, la determinación de la *línea global de comunicación*, y la concreción de los *aspectos complementarios* de la estrategia de comunicación.

a) El Núcleo Comunicativo

El Núcleo Comunicativo es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización; es el "mensaje corporativo". Para ello, se tendrá que definir el concepto comunicativo (el qué del mensaje) y el estilo comunicativo (el cómo del mensaje).

- El *Concepto Comunicativo*: es el qué comunicamos. La idea central, el mensaje subyacente que se quiere transmitir a cada público en todos los mensajes comunicados. Por ejemplo, todos los mensajes y acciones de comunicación de *The Body Shop* transmiten la misma idea clave: que la empresa es socialmente responsable en todo lo que hace en su negocio. Así pues, se deberá definir la idea básica subyacente en toda la comunicación (al menos, por un período de tiempo determinado). Estará basado en el Perfil de Identidad Corporativa, o sea, los atributos con los que la organización se identifica y quiere ser identificada. De este modo, toda acción de comunicación deberá seguir una línea coherente en cuanto a sus contenidos y mensajes.
- El *Estilo Comunicativo*: es el cómo comunicamos. La forma general de expresar y transmitir en concepto comunicativo. No se refiere a qué se les dice a los públicos, sino cómo se les dicen los mensajes, lo cual lleva implícito la

personalidad de la organización. Por ejemplo, en el caso de *Coca-Cola* toda la comunicación tiene un sello distintivo, particular, que la identifica como una empresa joven y dinámica, o como la firma de tejanos *Levi's*, cuyo estilo comunicativo transmite libertad y rebeldía. El estilo comunicativo marcará, al igual que el concepto comunicativo, una línea general de trabajo en comunicación, a la vez que la coherencia de estilo que se alcance permitirá una clara identificación de los mensajes de la organización.

El Núcleo Comunicativo tendrá que ser lo suficientemente amplio como para poder globalizar la comunicación de la organización, y a la vez ser lo suficientemente concreto para poder adaptarse y llegar a cada uno de los públicos de la entidad. Así, el núcleo comunicativo debe responder a un conjunto básico de preguntas:

- *¿Comunica la Identidad Corporativa a los públicos?*
- *¿Expresa de forma correcta sus características?*
- *¿Señala la diferencia con los competidores?*
- *¿Manifiesta sus ventajas y beneficios a los públicos?*
- *¿Estimula la preferencia de la organización?*

Tanto el concepto como el estilo comunicativo podrán variar (aunque no es conveniente que lo hagan en periodos de tiempo relativamente cortos) y se verán influenciados por diferentes cuestiones. Así, en su elaboración, se tendrá que tener en cuenta y estar en función de una serie de factores:

- *El tipo de público al que se dirija la organización* (consumidores, empleados, accionistas, periodistas, etc.): dependiendo del tipo de grupo al que se desea llegar, el mensaje deberá diferenciarse, puesto que cada uno de los públicos tiene unas características determinadas, unos intereses particulares en relación con la organización y una forma propia de consumir la información que les llegue sobre los mismos. Por ejemplo, un consumidor puede estar interesado en los beneficios del uso de los productos de una entidad, mientras que a un accionista le interesará saber los beneficios económicos que reportará a sus acciones los nuevos productos de la empresa. Por ello, una premisa fundamental es que para cada público se debe construir un mensaje propio y particular.
- *El tipo de efecto deseado* (cognitivo, afectivo y/o conductual): en función del efecto que se pretende lograr en los públicos, se deberá crear un tipo de mensaje u otro, para lograr unos determinados efectos. Así, si sólo se desea informar, se pueden presentar los argumentos de forma neutral y ordenada, mientras que si lo que se desea es actuar sobre los sentimientos o sobre la conducta, se deberán presentar los argumentos o justificaciones positivas de una forma mucho más impactante, e incluso llegar a ofrecer algún incentivo por el comportamiento.

- *Los mensajes de otras organizaciones*: también se deberán tener en cuenta los mensajes que emitan la competencia y otras entidades, para evitar comunicar los mismos o similares contenidos o de parecida forma o estilo, ya que podría ser interpretado como que la organización no tiene una diferenciación o estilo propio.

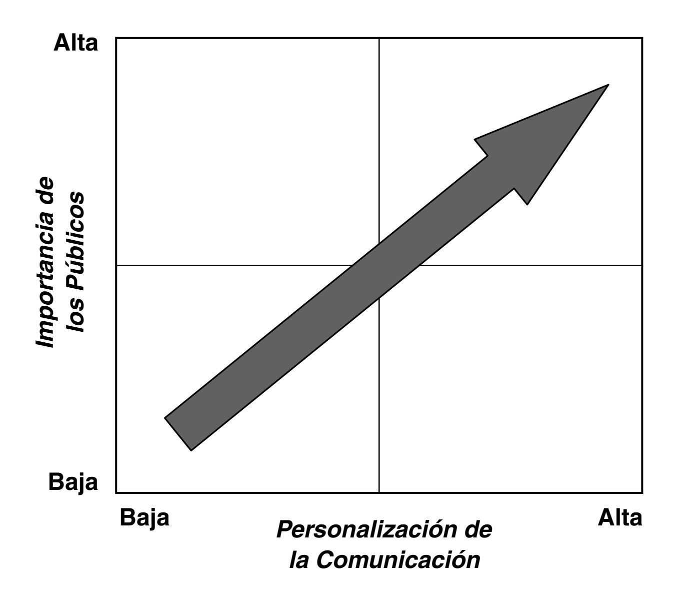
Estos son algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de elaborar el núcleo comunicativo de la organización, pero no son los únicos, ya que en función de cada organización habrá una situación particular y unos aspectos concretos que deberán tomarse en consideración.

b) La Línea Global de Comunicación

A la hora de establecer los parámetros básicos sobre los que edificar la comunicación de la organización, es conveniente determinar la línea global a seguir. Para ello, deberemos tomar en cuenta 2 aspectos:

- Por una parte, se deberá considerar *la importancia relativa de cada uno de los públicos de la organización*, estableciendo un cierto de grado de prioridad entre ellos. La prioridad no está referida a una cuestión temporal, sino vinculada a la importancia de cada público.
- Por otra parte, *la personalización de la comunicación*, es decir, el grado de "distanciamiento" que tendremos con cada público, sobre todo en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación.

En función de estos dos parámetros podemos establecer que, cuanto más importante sea cada público, el nivel de personalización de los mensajes y de las acciones de comunicación deberá ser mayor, ya que para los públicos más importantes se realizará una información más directa y personal, que permita establecer una relación en profundidad con ellos, para que puedan disponer de la mayor cantidad de información posible, en el menor tiempo posible y lo más ajustada posible a sus características específicas.



Se deberá comenzar determinando qué *grado de importancia* tiene cada uno de los públicos para la organización. Sin duda, los públicos claves ocuparán la banda alta de la escala, y los públicos terciarios la banda baja, pero se deberán ajustar más específicamente al nivel exacto de importancia de cada público para la organización.

A partir de esa definición, se tendrá que definir cuál es el *grado de personalización* necesario para cada uno de los públicos elegidos. La selección de un determinado nivel de personalización nos facilitará el planteamiento de los objetivos a lograr con cada público, así como nos orientará en la elección del tipo de tácticas, instrumentos, actividades y soportes más adecuados para lograr los objetivos previstos.

Así, si un público es considerado muy importante (por ejemplo, los accionistas) se deberían buscar las acciones de comunicación que permitan una comunicación lo más directa y personalizada posible (teléfono para el accionista, espacio web propio y diferenciado, cartas personalizadas, asesoramiento bursátil personalizado, información de la organización personalizada, etc.).

Lo ideal sería que existiera una correlación perfecta (tal como lo muestra el gráfico) entre “importancia” y “personalización”, pero sabemos que eso es casi imposible, y que cada organización deberá ir adaptando los parámetros de la estrategia en función de sus posibilidades y recursos (humanos, técnicos y monetarios).

c) Aspectos Complementarios de la estrategia

Por último, se deberán plantear los *aspectos complementarios* de la estrategia de comunicación, que consiste en la determinación del *enfoque* y de la *intensidad* de la acción de comunicación.

En cuanto al *enfoque de comunicación*, se deberá definir si se realizará un enfoque "directo" o "indirecto" o si se elige una estrategia híbrida. El enfoque de comunicación "directo" implica que la organización se dirige directamente al público, realizando la comunicación de forma clara hacia él, sin intermediarios. Con esta estrategia se busca estar en contacto y relación directa con el público. El enfoque de comunicación "indirecto" prioriza o da preponderancia a la comunicación dirigida hacia los intermediarios de la información (medios de comunicación, líderes de opinión, etc.), realizando la actividad de comunicación con estos públicos, para que ellos luego transmitan dicha información (e incluso una opinión favorable) hacia otros públicos. De cualquier manera, los dos enfoques, de forma individual, generan más problemas que soluciones. Por ello, se recomienda una estrategia híbrida, realizando acciones hacia los intermediarios de información y los públicos de forma combinada. De esa forma, se logrará aprovechar las ventajas de cada una de ellas, a la vez que evitar las posibles deficiencias de cada una por separado. En cualquier caso, lo importante es saber determinar en qué medida se utilizarán cada una de ellas. Y esto dependerá de muchos factores, como puede ser el tipo de público al que se dirige, el presupuesto disponible, la necesidad de una relación directa o no, etc., los cuales deberán tenerse en cuenta para poder establecer los lineamientos generales que permitan una adecuada combinación de cada uno de los enfoques.

Finalmente, se debe determinar la *intensidad de comunicación* necesaria para lograr el impacto y los resultados que nos habíamos planteado, de forma eficaz. La intensidad de comunicación representa el esfuerzo comunicativo que realizará la organización con cada uno de sus públicos. Puede tener diferentes niveles de graduación, aunque la escala más comúnmente utilizada es la de 5 intensidades: muy alta, alta, media, baja o muy baja. Debería determinarse, básicamente, en función de las necesidades comunicativas de los públicos a los que se dirige el mensaje, así como en relación con la importancia de la comunicación para los públicos en cuanto al grado de utilidad para generar o cambiar conocimientos, emociones y conductas.

Para determinar si es necesario un determinado tipo de enfoque o una mayor o menor intensidad de comunicación, se deberá tener en cuenta una serie de factores, que afectan en gran medida a la decisión a tomar: a) *las características del público objetivo*: dependiendo del número, heterogeneidad, dispersión geográfica, receptividad, etc. del público, se deberá elegir un determinado enfoque e intensidad comunicativa; b) *el tipo de efecto a lograr*: dependiendo del tipo de efecto que se busca (de carácter cognitivo, emotivo o conductual), el enfoque y la intensidad comunicativa requeridos serán distintos; c) *el enfoque y la intensidad de comunicación de la competencia y de otras organizaciones*: si otras

organizaciones están comunicando con un determinado enfoque y ejerciendo una intensidad comunicativa determinada de su mensaje, nuestra estrategia de comunicación deberá tener en cuenta esos aspectos. Además, si los mensajes son contrapuestos y tienen un nivel similar de credibilidad, la intensidad comunicativa y el enfoque utilizado por cada competidor puede influir de forma importante en la consolidación de su mensaje en los públicos destinatarios, y d) *el presupuesto disponible*: en función del presupuesto que se disponga, se podrá elegir un tipo de enfoque o una determinada combinación de enfoques, así como dar una mayor intensidad o no a la comunicación de la organización.

Todas estas cuestiones afectarán y contribuirán a que estos aspectos complementarios de la estrategia de comunicación (el *enfoque* y la *intensidad*) sean elementos muy flexibles, ya que no se pueden establecer unos enfoques específicos ni unos niveles de intensidad previos ni recomendados, debido a las características particulares que tendrá el programa de comunicación de una organización.

1.2.4 Las acciones y técnicas de comunicación

A continuación se deberán establecer los instrumentos concretos de comunicación. La selección de acciones y técnicas consiste en elegir aquella combinación de actividades, y dentro de cada acción, los medios y soportes que se consideren más adecuados para lograr el mayor alcance e impacto en los públicos de la organización. La elección de las diferentes actividades y medios nos permitirán enviar el mensaje o los mensajes definidos previamente a los públicos que hemos seleccionado.

Un aspecto importante a la hora de seleccionar las diferentes acciones y técnicas de comunicación será el *nivel de personalización* que busquemos obtener con cada uno de los públicos de comunicación. Así, se podría priorizar la elección de acciones y técnicas que permitan una *comunicación personalizada* con los públicos (que refieren a aquellos medios o acciones que permiten un contacto personal y directo), o bien seleccionar los instrumentos que constituyan *instrumentos de información y atención directa* (que implican un contacto directo con los públicos, pero menos personal, a través de un medio técnico, como puede ser Internet) y, por último, los *medios masivos* de información (que generan una relación indirecta e impersonal como los públicos).

La selección de las acciones y técnicas de comunicación es un proceso lógico de identificación, análisis y selección de los medios más adecuados para comunicar con los públicos de una organización. Así pues, podemos identificar un proceso de tres etapas: a) la *identificación de las acciones y técnicas* posibles; b) el *análisis comparativo de las acciones y técnicas*, y c) la *selección de las acciones y técnicas* adecuadas.

En la primera parte del proceso, la *identificación de las acciones y técnicas* posibles, se deberá reconocer cuáles son las diferentes técnicas, actividades y medios disponibles y posibles. Se deberá establecer cuáles se han utilizado hasta

el momento y el grado de uso de los mismos, así como también qué instrumentos no se han utilizado y si puede ser posible su utilización. Entre las actividades más usuales de Comunicación Corporativa podemos citar:

- Publicidad convencional
- La relación con los medios de comunicación
- La organización de eventos
- Identidad Visual
- Comunicación en internet (página web, blogs corporativos, foros de discusión, espacios y/o perfiles en redes sociales, etc.)
- Comunicación de base de datos
- Comunicación en el producto (señalización, identificación, etc.)
- El Patrocinio y/o Mecenazgo
- Participación en ferias de muestras
- Comunicación interna
- Comunicación de crisis
- *Merchandising*
- *Product Placement*
- Publicaciones y folletos informativos
- Etc.

También se deberán reconocer los diferentes aspectos de la Conducta Corporativa que actúan como instrumentos de comunicación claves, y que podemos denominar como “evidencias” comunicativas de la organización:

- La Conducta Interna, mediante el comportamiento directivo y los sistemas organizativos formales.
- La Conducta Externa, a través del comportamiento comercial e institucional de la organización.

Una vez identificados las posibles actividades, instrumentos, técnicas y medios a utilizar, se deberá realizar el *análisis comparativo de las acciones* posibles. Disponemos de cuatro aspectos para comparar las diferentes herramientas que se pueden llegar a utilizar, y en base a ellos decidiremos cuáles utilizaremos.

a) Las *posibilidades creativas* que tengan cada acción o técnica. La creatividad es importante, ya que nos facilitará diferentes alternativas de diferenciación a nivel de la presentación del concepto comunicativo o del estilo de la comunicación de la organización. Se pueden encontrar instrumentos con grandes posibilidades creativas, pero que su efectividad sea baja, por lo que es importante también analizar...
b) La *efectividad* de cada acción, es decir, el nivel de impacto que se puede obtener en relación con el número de personas del público. Sin embargo, pueden

existir tácticas con una gran efectividad y buenas posibilidades creativas, pero que su costo sea muy alto. Por lo tanto, también se deberá estudiar...

c) La *rentabilidad* de cada acción, o sea, el costo por impacto que tendrán cada una de las tácticas. La rentabilidad de cada técnica nos permitirá hacer una selección más acorde con nuestras posibilidades económicas, pero en muchos casos el hecho de que un instrumento sea más rentable que otro no implica que tengamos que elegirlo, ya que también es importante conocer...

d) La *importancia ponderada* de cada acción, que es la importancia relativa que tiene cada táctica para el público al que queremos llegar, o el efecto que causará en el público su utilización o no-utilización. Este sería el caso del costo de no usar un determinado soporte. Por ejemplo, en algunas situaciones, el costo de participar en una feria de muestras es alto para el rendimiento que se va a obtener, pero el hecho de no participar (por su poca rentabilidad) puede tener un costo superior, ya que al participar las entidades de la competencia, puede tener un efecto negativo para la imagen de la organización.

En función de los resultados obtenidos del análisis comparativo, se deberán seleccionar las acciones y técnicas que se consideren más adecuadas, ya sea por su creatividad, efectividad, rentabilidad o importancia relativa. La *selección de las acciones y técnicas* de comunicación estarán influenciadas y condicionadas por un conjunto de factores, los cuales llevarán a incidir más en unas acciones y/o medios que en otras, o bien a seleccionar o no alguna de las actividades posibles. Entre los factores más importantes podemos señalar:

- *El tipo de sector en el que está la organización*: si el sector es de consumo masivo o industrial influirá en las actividades de comunicación a desarrollar, ya que cada tipo de mercado o sector de actividad tiene unos hábitos de consumo de comunicación diferentes, y la efectividad de cada medio es distinta en ellos. Por ejemplo, en los mercados de consumo masivo, la publicidad aún hoy continúa siendo un medio de alto impacto cognitivo, mientras que no es tan importante en el mercado industrial.
- *Las influencias deseadas en los públicos*: si se busca lograr la notoriedad o el conocimiento de una organización, posiblemente será más eficaz la utilización de actividades de comunicación masiva (como la publicidad), ya que el costo por impacto será bastante reducido, mientras que si lo que buscamos es lograr la modificación de una conducta, entonces podrán ser más eficaces la experimentación directa y la comunicación personal (como la atención al cliente, las demostraciones, etc.).
- *El presupuesto de comunicación*: la disponibilidad económica de la organización también influirá en la selección de las acciones y técnicas de comunicación. Si se tiene un presupuesto amplio (aunque nunca es lo bastante amplio que nos gustaría), entonces se podrán seleccionar las actividades y los medios que más impacto o rentabilidad tengan. Pero si se dispone de poco presupuesto

(así es la mayor parte de las veces), habrá algunas actividades que no se podrán realizar (o se podrán hacer en condiciones no rentables o poco eficaces) como, por ejemplo, publicidad en televisión. En estos casos, se tendrá que decidir si se prefiere una mayor variedad a nivel de medios, pero con un impacto posiblemente menor, o si se concentrarán los esfuerzos en aquellos medios y soportes más accesibles, que permitirán una mayor frecuencia o intensidad de comunicación.

1.2.5 La Programación de la Comunicación

La *programación de la comunicación* implica la planificación del calendario de actividades, así como la definición del presupuesto de comunicación para el desarrollo adecuado de las actividades.

La *definición del calendario* nos permitirá observar cuáles son las épocas más importantes para nuestra organización, lo que nos facilitará la labor de planificación de las actividades de comunicación. En la planificación del calendario podemos definir dos etapas principales:

- *Definición de los momentos claves del calendario*: implica el reconocimiento de las fechas, de diferente tipo, que pueden generar una importante actividad para nuestra organización. Dentro de este apartado incluiríamos: a) la "identificación de los momentos claves del entorno" (barrio, ciudad, región, país, etc.), b) "la identificación de los momentos claves de la industria" (el sector o sectores en los que participa la organización) y c) los "momentos claves de la propia organización" (inauguración, aniversarios, junta anual, presentación de resultados, etc.).
- *Determinación de campañas concretas*: que consiste en la definición de posibles campañas puntuales dentro del calendario. Pueden ser de dos tipos: a) "Campañas de fechas claves": son aquéllas destinadas a dar apoyo, refuerzo, estímulo y motivación en las fechas importantes, que permitan llamar la atención de los públicos en relación con dichas fechas y b) "Campañas de épocas bajas": son las dedicadas a la animación de las épocas sin actividades claves. Para ello, la base de las campañas consistirá en la creación de acontecimientos que permitan atraer la atención de los públicos y generar una relación con ellos.

A partir de estas cuestiones, se distribuirán todas las acciones seleccionadas dentro de un calendario temporal de actividades, con su correspondiente secuenciación y planificación individual. Este calendario consiste en distribuir, dentro de un esquema temporal (3 meses, 6 meses o 1 año, por ejemplo), las actividades de comunicación seleccionadas.

Ello nos permitirá organizar y desarrollar adecuadamente las acciones seleccionadas durante el período de tiempo elegido para llevarlas a cabo. Y lograremos

un mayor y más duradero impacto en los públicos, así como también un mejor aprovechamiento de los (casi seguro) escasos recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) para el plan de comunicación de la organización.

Además del calendario, se deberá *definir el presupuesto de comunicación*. Uno de los problemas más difíciles de resolver es qué cantidad de dinero destinar a esta actividad. Esto es así porque, si se gasta poco, el resultado suele ser poco significativo, lo cual hace dudar de la efectividad de la comunicación y se considera, por tanto, que el gasto ha sido alto (con lo cual al año siguiente se reduce aún más). Y, por otra parte, si se invierte demasiado, entonces hay un costo marginal que hubiera tenido mejor aplicación. El problema está en determinar cuál es el nivel adecuado de inversión, ya que para unos (los responsables de finanzas o de producción) es mucho, mientras que para otros (los de comunicación) es poco.

Un primer paso importante para que este tema fuera menos preocupante y espinoso sería que se comenzara a observar la Comunicación Corporativa como una *inversión* y no como un gasto. La perspectiva de la inversión implica que la comunicación tendrá unos efectos acumulativos más allá del periodo de tiempo establecido para su impacto. Es decir, que daría un rédito también a medio y largo plazo, lo cual permitiría que su amortización no se restringiera al año presupuestado, sino a través de varios años. Tal vez sería interesante poder plantear una parte del presupuesto como una inversión amortizable a largo plazo (la inversión en conocimiento e imagen) y otra como gasto computable a corto plazo (la difusión de actividades puntuales o promociones, etc.).

Uno de los aspectos que generan más discusiones en el tema de comunicación es la fijación de la cantidad de recursos económicos que se deben destinar a los planes o actividades de comunicación. *¿Se debe establecer un presupuesto, y en función de él realizar toda la planificación de la comunicación*? o, por el contrario, *¿debemos determinar los objetivos, los públicos y los planteamientos generales la comunicación, y a partir de ellos establecer el presupuesto necesario*? Sin duda, éstas son unas preguntas que tienen respuestas de la más diversa índole. La primera pregunta tiene la ventaja de establecer unos límites concretos de la actuación, pero condiciona de cierta forma la creatividad, subordinándola al dinero existente. La segunda permite establecer los requerimientos necesarios para llevar adelante una acción eficaz, pero puede disparar las necesidades económicas de puesta en marcha.

En las organizaciones se pueden utilizar diversos métodos para determinar la cuantía de la inversión en comunicación. De hecho, los expertos dedican muchos esfuerzos a intentar establecer sistemas óptimos de presupuestación, pero, en la realidad, son cuatro los más utilizados:

- "*Lo que queda*": un sistema tradicional, bastante utilizado, aunque ya está cayendo en desuso. Consiste en destinar a la comunicación lo que quede del presupuesto anual, una vez decididas todas las partidas importantes de la organización (producción, personal, administración, etc.). Este enfoque no

es recomendable, ya que infravalora la importancia de la comunicación y la condiciona a la categoría de acción marginal y alternativa.

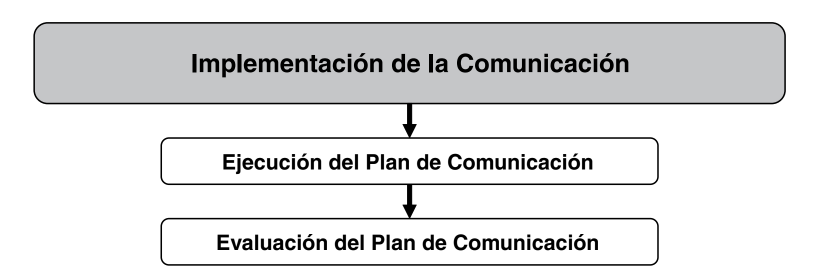
- "*Lo que inviertan otros*": este método consiste en destinar a la comunicación un porcentaje de dinero en función de lo que invierten otras organizaciones o los competidores directos (de forma estimada). Así, si se desea mantener la situación actual, entonces se destina un porcentaje similar a lo invertido por los demás, mientras que si se desea una estrategia "agresiva" se destinará un porcentaje superior que los competidores (dependiendo del grado de "agresividad" deseado). Este método no es recomendable, ya que en contadas ocasiones se logrará lo previsto y, además, va en contra de los supuestos mínimos de racionalidad de planificación corporativa y comunicativa. Así sería bastante difícil que una entidad local pueda destinar cantidades o porcentajes similares que grandes empresas o multinacionales, ya que éstas muchas veces "subvencionan" su comunicación con recursos provenientes de otras actividades.
- *Porcentaje sobre los ingresos*: este es un método muy utilizado. Consiste en establecer un determinado porcentaje fijo sobre los ingresos obtenidos el año anterior (ingresos pasados), o sobre los ingresos a realizar durante el periodo presupuestado (ingresos previstos o estimados). Ello permite hacer evolucionar el presupuesto de comunicación al compás del presupuesto general o del funcionamiento general de la organización. Algunos expertos consideran que éste es un método que se ajusta a la aportación que hace la comunicación al cumplimiento de los objetivos de la organización; mientras que otros expertos sostienen que no puede equipararse a ello, ya que la comunicación no es la única variable (y posiblemente tampoco la más importante) en relación con la consecución de los objetivos propuestos. Este método asocia de forma directa las necesidades de comunicación con los resultados (principalmente comerciales) de la organización, cuando no necesariamente hay una relación totalmente directa y decisiva entre ambos. Es decir, que la comunicación no tiene una influencia totalmente directa y decisiva en la evolución de los ingresos de una organización. Además, hay que tener en cuenta que, muchas veces, los resultados de una campaña de comunicación no dependen de la cantidad de dinero invertida, sino del éxito creativo de una determinada campaña.
- *Según los objetivos*: el sistema más recomendable, y más recomendado por los expertos (aunque no el más utilizado), es el de vincular el presupuesto de comunicación a los objetivos planteados con anterioridad. Es decir, establecer el presupuesto a partir de las necesidades de comunicación de la organización o del proyecto que se desea comunicar. Así, a) se señalan los objetivos deseados, b) se establece el costo aproximado del plan, c) se determina si la inversión necesaria es asumible. Si es soportable, entonces no hay problemas: se pone en marcha el plan. Si no es asumible (que suele ser la situación más usual), se deberá pasar al punto siguiente; d) ajustar los objetivos a los niveles de inversión que se pueda asumir en comunicación, de dos formas: adecuar los objetivos al presupuesto disponible; o bien, hacer un esfuerzo de ceder un

poco en los objetivos y flexibilizar el presupuesto para intentar armonizar ambos. Tal vez, la opción más aceptable y aconsejable sea establecer un presupuesto inicial estimado, que luego pueda modificarse dentro de unos determinados "límites lógicos" del mismo, en función de las oportunidades, ideas, creatividad o propuestas interesantes que puedan surgir. Y siempre intentando ajustarse a los lineamientos marcados por el presupuesto tentativo.

No existe un sistema completamente fiable, ni tampoco un porcentaje adecuado de dinero (del presupuesto total de la organización) que sea óptimo para la comunicación. Puede invertirse un 30% del presupuesto total y ser un fracaso, o invertir un 3% y ser un éxito. Algo que puede ayudar a realizar una mejor optimización es realizar un seguimiento o investigación de carácter histórico, en cuanto al impacto de la comunicación en los diferentes objetivos planteados, como también realizar diversas pruebas de control de eficacia.

1.3 La Implementación de la Comunicación

La tercera etapa del Plan de Comunicación es la *implantación del plan de comunicación*, que implica la puesta en marcha y control de las actividades fijadas en la etapa anterior y la posterior evaluación de los resultados obtenidos (Cfr. Cutlip et al., 2006; Seitel, 2002; Wilcox et al, 2001; Newsom et al., 2000; Smith, 2005).



1.3.1 La ejecución del Plan de Comunicación

La ejecución del plan de comunicación consiste en poner en marcha y llevar adelante las acciones y actividades planificadas en la etapa anterior. En esta fase se trata de implementar las acciones y técnicas programadas, de forma que esta etapa es la fase más visible de la estrategia de comunicación. Ello, pues, requerirá:

- La *distribución* de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados;

- La *organización* de las acciones planificadas para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles;
- La compra de los espacios necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos previamente y la producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos, y
- La *coordinación* de todas las acciones planificadas, dando a cada una de ellas el momento y el lugar adecuados para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.

Un detalle importante en la puesta en marcha y desarrollo de las acciones y actividades de comunicación es la importancia de realizar un seguimiento y control de las mismas, con tal de asegurar su correcto desarrollo, su coherencia global o actuar ante situaciones imprevistas. Así, se podrá ir controlando a) la línea de progreso hacia los objetivos marcados, para poder cambiar o modificar las cuestiones necesarias sin que ello implique una pérdida importante de tiempo; b) también se podrá supervisar la adecuación de los instrumentos utilizados para lograr los objetivos, y si es necesario una sustitución o cambio de los medios utilizados, y c) se podrá controlar que los mensajes comunicados sigan teniendo gran actualidad, para evitar un desfase de los mismos, o hacer los ajustes que hagan falta.

De este modo, la realización de las diferentes acciones se llevará a cabo de una forma organizada y coherente, que permita lograr una sinergia importante entre todos los medios utilizados, para llegar a cumplir los objetivos marcados en la planificación de la comunicación de la organización.

1.3.2 La evaluación del Plan de Comunicación

Por último, la *evaluación del plan de comunicación* es la valoración de toda la acción desarrollada previamente. Por medio de ella podremos establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica. Es el último paso de todo el proceso de comunicación.

Durante mucho tiempo, los profesionales de la comunicación no evaluaban adecuadamente sus campañas, alegando diversas razones, principalmente la naturaleza intangible de sus resultados. En la actualidad, esta concepción ha cambiado y a la actividad de comunicación se le exige que mida el logro de los objetivos esperados. Algunas razones que explican este cambio son la mayor formación de los profesionales de comunicación en los métodos de investigación, las posibilidades abiertas por los avances tecnológicos, la exigencia de medición de resultados por parte de la dirección y la necesidad de tener datos que conviertan a los programas de comunicación en una parte integral de la estrategia de la organización (Wilcox et al., 2001). De hecho, en la década de los noventa han surgido distintos trabajos y publicaciones que se centran en el estudio de la

evaluación de las acciones de comunicación y reflejan la importancia adquirida por esta actividad (Lindenmann, 1997).

Se pueden distinguir varios niveles de evaluación. Siguiendo a Lindenmann (1993), se establece una clasificación en tres niveles:

- El primero mide *la producción, distribución y repercusión* que han tenido los mensajes de comunicación; cuantificando todo el material producido en un período de tiempo, así como la distribución realizada del mismo y el impacto logrado en la distribución.
- El segundo evalúa *el grado de conciencia, comprensión y retención* por parte de los públicos, de forma que se debe medir si los públicos recibieron los mensajes, si les prestaron atención, los comprendieron y los retuvieron.
- El tercero analiza *los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos* de los públicos como consecuencia de la acción de comunicación. En cada uno de esos tres niveles se utilizan diversas técnicas o herramientas.

Para hacer una valoración de los resultados del plan de comunicación, podemos dividir el análisis de los resultados en tres tipos de evaluación: a) *cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos:* deberemos observar en qué grado o medida se han logrado los objetivos establecidos en la planificación: si se han cumplido en parte, en su totalidad o se ha sobrepasado lo previsto; b) *análisis de las actividades y medios*: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como la rentabilidad de las mismas, para poder determinar en qué grado ha contribuido cada una a lograr los objetivos establecidos. También nos permitirá establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto, y con ello lograremos una mejor adaptación de cada uno de ellos a los intereses deseados, y c) *influencia en los públicos*: deberemos estudiar los efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos, así como también el impacto y aceptación de cada uno de los medios utilizados. En este sentido, se deberá comprobar el grado de impacto causado a nivel de efectos cognitivos (notoriedad, etc.), afectivos (emociones, preferencias, etc.) y de comportamiento (asistencia al punto de venta, boca-oreja entre los públicos, etc.).

Este trabajo de evaluación nos permitirá realizar una actualización del plan de comunicación de la organización cuando así se requiera, por los cambios en la organización o en el entorno. Esta actualización se podrá realizar en diferentes niveles: a) adaptando los objetivos a las estrategias globales de la organización, b) adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación global de la organización y/o c) actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo. De esta manera, lograremos ir “poniendo al día” nuestro plan de comunicación de la organización, para desarrollar una actividad comunicativa continuada, eficiente y coherente con los planteamientos globales del Perfil de Identidad Corporativa, que pueda contribuir al logro de los objetivos globales establecidos para la organización.

A MODO DE CONCLUSIÓN GENERAL

Este libro, como mis libros anteriores, intenta combinar los aspectos teóricos y prácticos de la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa. Sigo creyendo (como comentaba en mi primer libro, en 1992) en la frase de Kurt Lewin que dice que "no hay nada tan práctico como una buena teoría". Sin teoría, estamos abocados al estancamiento y al empobrecimiento de conocimientos. Sin la aplicación práctica de esos conocimientos, la teoría para a ser algo insustancial y fuera de la realidad.

En la primera parte del libro, *Delimitaciones Conceptuales*, hemos realizado un análisis teórico interdisciplinar que nos permitiera plasmar una serie de ideas básicas sobre los principales elementos vinculados a la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa. Este análisis está basado, fundamentalmente, en los elementos claves del proceso de comunicación: la emisión, circulación y consumo de la información, vinculado al ámbito específico de las organizaciones. Hemos reflexionado sobre los aspectos conceptuales de identidad, imagen y comunicación corporativa, sobre el análisis de los públicos y de su estructura interna, sobre los niveles de la comunicación corporativa y sobre la estructura y formación de la imagen corporativa.

Así, planteamos un cambio dentro del paradigma comunicativo tradicional de la comunicación de las organizaciones (en el que el papel activo y determinante en la comunicación se encontraba en el emisor, quien creaba el mensaje, seleccionaba el canal y transmitía el mensaje al receptor, el cual sólo debía decodificarlo e incorporarlo), para plantear una redistribución de la importancia de los actores de la comunicación (emisor-receptor) o, mejor dicho, una modificación de la relación de fuerzas entre ambos, ya que el receptor (los públicos) adquiere un papel muy activo y preponderante en el proceso de comunicación, como intérprete y recreador del mensaje, en base a toda la información recibida, mientras que el emisor (la organización), sin dejar de ser activo, "pierde" su papel central en la comunicación.

Por lo tanto, desde una perspectiva de proceso comunicativo, la Identidad y la Comunicación Corporativa son aspectos desarrollados en el emisor, es decir, son procesos vinculados con un enfoque de Emisión, mientras que la Imagen Corporativa sería un proceso constructivo de recepción (en el receptor). En función de ello, podemos señalar 2 consecuencias importantes:

- Por una parte, la Identidad y la Comunicación Corporativa están vinculadas a la esfera del Emisor (serían "*propiedad*" de la organización), que las elabora, modifica y ajusta en función de sus características, y se la transmite al

destinatario (los públicos). En este sentido, la Identidad y la Comunicación Corporativa son recursos de las organizaciones para establecer una relación con sus públicos, que les permitan alcanzar sus objetivos.

- Por otra parte, la Imagen Corporativa estaría relacionada con la esfera del Receptor (y podríamos considerarla como "*propiedad*" de los públicos), ya que se forma en cada uno de los públicos como un proceso autónomo de interpretación particular de un conjunto muy amplio de informaciones, en relación con una organización. Por lo tanto, podemos decir que no existe una imagen corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas de una organización, correspondientes a cada uno de los públicos con los que interacciona la entidad.

Este trabajo de reflexión servirá como base de apoyo para establecer vínculos de relación y comunicación con los públicos, y realizar una mejor y más eficaz gestión estratégica global de los recursos de comunicación de los que dispone una organización.

A través de la segunda parte de este libro, *Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*, hemos intentado exponer, de forma más o menos detallada, una metodología de trabajo. Ello implica un trabajo de análisis y reflexión sobre la organización en su conjunto: analizar su capacidad para ser diferente del resto de los competidores, para aportar valor para sus públicos y para ser capaz de comunicar su diferenciación a los mismos.

Esta metodología es, como tal, una forma global de actuación, fruto de un proceso generalizador por parte de este autor entre la reflexión teórica y muchas experiencias profesionales vividas. Por lo tanto, esta metodología de trabajo no es una *receta* que se pueda trasladar y aplicar de forma exacta a cualquier situación, sino que necesita la complicidad del lector (y en su caso, de la persona responsable en una organización) para que estas pautas reseñadas aquí sean una *guía o punto de referencia* sobre la dirección en la que trabajar, para que pueda hacer una adaptación particular de los conceptos vertidos en este libro y adaptarlos a la situación concreta en la que se encuentre. La base sobre la que se planteó toda *la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa* se puede resumir en 3 ideas simples y claras:

- *Establecer la Identidad y la Diferencia Corporativa*, a partir de analizar la situación de la organización, del entorno y de los públicos de la entidad, y definiendo sus rasgos de identificación y diferenciación.
- *Demostrar la Identidad y la Diferencia Corporativa*, generando evidencias o demostraciones mediante la Conducta Corporativa de la organización y de sus productos y servicios, que señalen la identidad y la diferencia de una forma palpable y reconocible en las situaciones cotidianas.
- *Comunicar la Identidad y la Diferencia Corporativa* a todos los públicos por medio de la Comunicación Corporativa, a través de las diferentes actividades,

tales como campañas de publicidad, acciones de relaciones públicas, programas de marketing directo, etc.

Es decir, la acción de la organización estará cimentada sobre una combinación adecuada de *Hacer* y *Decir*, aunque deberá predominar el *Hacer* de la entidad. Sobre la base de la Conducta Corporativa de la organización (el *Saber Hacer*) se deberá estructurar un sistema de Comunicación Corporativa (el *Hacer Saber*), que permita difundir las características, ventajas y diferencias de la organización, para lograr transmitir de forma coherente y consistente su Perfil de Identidad Corporativa. Por una parte, la Conducta Corporativa deberá mostrar un *desempeño superior* por parte de la organización, innovando o creando ventajas diferenciales continuamente en relación con las demás entidades. Por otra parte, la Comunicación Corporativa deberá aportar un elemento diferencial a la organización, mediante *mensajes creativos e innovadores* que permitan identificar y diferenciar de forma clara y precisa a la organización y a sus productos y/o servicios, de las otras entidades del mercado o sector de actividad.

Así, podemos concluir señalando que la Identidad (y la Imagen) Corporativa no es sólo un *problema* de los departamentos o agencias de comunicación, sino que debe estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General. Las decisiones acerca de la Identidad Corporativa son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la entidad y cuál es la dirección a seguir por la misma para realizar sus actividades y lograr sus objetivos y metas fundamentales. La Identidad y la Imagen Corporativa son, pues, una problemática de alta dirección y no sólo de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1994): *Gestión del Valor de la Marca*, Díaz de Santos, Madrid.

Aaker, D. (1996): *Construir marcas poderosas,* Gestión 2000, Barcelona.

Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001): *Liderazgo de Marca*, Deusto, Bilbao.

Aaker, D. y Shansby, J. (1982): "Positioning your product", *Business Horizons,* 25 (3), pp. 56-62.

Abratt, R. (1989): "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management,* 5 (1), pp. 63-76.

Aced, C.; Arqués, N.; Benítez, M.; Llodrá, B. y Sanagustín, E. (2009): *Visibilidad: cómo gestionar la reputación en internet*, Gestión 2000, Barcelona.

Agell, P. y Segarra, J. (2001): *Escuchando la voz del mercado*, Eunsa, Pamplona.

Albert, S. y Whetten, D. (1985): "Organizational Identity", *Research in Organizational Behavior,* 7, pp. 263-295.

Albrecht, K. (1996): *La Misión de la Empresa*, Paidós, Barcelona.

Alden, D.; Steenkamp, J. y Batra, R. (1999): "Brand Positioning through advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing*, 63 (1), pp. 75-88.

Allport, F. (1975): "Toward a science of public opinion", en Carlson, R. (Ed.): *Communications and Public Opinion*, Praeger, Nueva York, pp. 11-27.

Alvesson, M. (1990): "Organization: from substance to image", *Organization Studies*, 11, pp. 373-394.

Argenti, P. y Druckenmiller, B. (2003): "Reputation and the Corporate Brand", Tuck School of Business Working Paper No. 03-13.

Arnold, D. (1994): *Como gestionar una marca*, Parramón, Barcelona.

Arnott, D. (1993): "Positioning: Redefining the concept", *Warwick Business School Research Papers*, No 81.

Arnott D. y Easingwood, C. (1994): "Positioning in Services: and Hypothetical Typology of Competitive Bases", *23rd EMAC Conference Proceedings*, May 17-20, University of Limburg, Maastricht, pp. 1-3.

Arranz, J. (1999): "Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas", en Barquero, D. (Ed): *Relaciones públicas empresariales e institucionales,* Gestión 2000, Barcelona.

Asch, S. (1972): *Psicología Social*, EUDEBA, Buenos Aires.

Bainsfair, P. (1990): "Create your own context and find a place in a Public Mind", *Campaign,* 16, November, p. 18.

Baker, S., Thompson, K. y Engelken, J. (2004): "Mapping the values driving organic food choice. Germany vs. the UK", *European Journal of Marketing*, 38 (8), pp. 995-1012.

Balmer, J. (2001): “Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing-Seeing Through the Fog”, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 248-291.

Ball-Rockeach, S. (1985): “The origins of individual media-system dependency: A Sociological Framework”, *Communication Research*, 12, pp. 485-510.

Ball-Rockeach, S. y DeFleur, M. (1976): “A dependency model of mass-media effects”, *Communication Research*, 3, pp. 3-21.

Barnett, M.; Jermier, J. y Lafferty, B. (2006): “Corporate Reputation: The Definitional Landscape”, *Corporate Reputation Review*, 9, 1.

Baskin, O.; Aronoff, C., y Lattimore, D. (1997): *Public Relations*, McGraw-Hill, Boston.

Bearden, W. y Etzel, M. (1982): “Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions”, *Journal of Consumer Research*, 9, pp. 183-194.

Bearden, W.; Netemeyer, R. y Teel, J. (1989): “Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence”, *Journal of Consumer Research*, 15, pp. 473-481.

Bennet, R. y Kottasz, R. (2000): “Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation”, *Corporate communications: and international journal,* 5 (4), 224-234.

Berger, P. y Luckmann, T. (1984): *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Buenos Aires.

Bernays, E. (1990): *Los últimos años: radiografía de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU, Barcelona.

Bernstein, D. (1986): *La Imagen de la Empresa y la Realidad*, Plaza y Janés, Barcelona.

Bernstein, D. (1992): *Company, Image and Reality. A critique of Corporate Communications*, Cassell, Londres.

Bertoglio, O. (1975): *Las comunicaciones y la conducta de la organización*, Diana, México.

Beverland, M. (2004): “Uncovering “theories-in-use”: building luxury wine brands”, *European Journal of Marketing*, 38 (3/4), pp. 446-466.

Birgné, J. y Vila, N. (2002): “Competitive groups in the automobile industry: a compared supply-demand approach”, *Journal of Strategic Marketing*, 10 (1), pp. 41-55.

Blankson, C. y Kalafatis, S. (2004): “The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies”, *Journal of Marketing Management*, 20, pp. 5-43.

Blumer, H. (1982): *El interaccionismo simbólico*, Hora, Barcelona.

Blumler, J. y Katz, E. (Eds.) (1974): *The Uses of Mass Communications: Currents Perspectives on Gratifications Research*, Sage, Beverly Hills (USA).

Boorstin, D. (1977): *The Image*, Atheneum, Nueva York.

Brody, E. (1987): *The business of Public Relations*, Praeger, Nueva York.

Brown, T. y Cox, E. (1997): “Corporate associations in marketing and consumer research: a review”, *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), pp. 34-38.

Brown, T. y Dacin, A. (1997): “The company and product: corporate associations and consumer product responses”, *Journal of Marketing*, 61, pp. 68-84.

Canilli, C. (1995): *Curso de Relaciones Públicas*, de Vecchi, Barcelona.

Cantor, N. y Mischel, W. (1979): “Prototypes in Person Perception”, en Berkowitz, L. (ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 12, pp. 4-47.

Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, El Ateneo, Barcelona [versión online 2006 en www.bidireccional.net].

Capriotti, P. (1999): Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel, Barcelona.

Capriotti, P. (2004): “la imagen corporativa”, en Losada, J.C. (coord): Gestión de la comunicación en las organizaciones, Ariel, Barcelona, pp. 57-72.

Capriotti, P. (2007): *Gestión de la Marca Corporativa*, La Crujía, Buenos Aires.

Capriotti, P. (2007b): “El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas”, *Sphera Pública*, 7, pp. 65-80.

Capriotti, P. y Iglesias, O. (2008): “Brand Management”, en Garrido, F.J: *Lo que se aprende en los mejores MBA, vol. 2*, Gestión 2000, Barcelona, pp. 363-380.

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007): “Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites”, *Public Relations Review*, 33 (1), pp. 84-91.

Castillo, A. (coord.) (2005): *Comunicación Organizacional: teorías y estudios,* Clave, Málaga.

Cauzard, D.; Perret, J. y Ronin, Y. (1989): *Images de Marques. Marques d’Images*, Ramsay, París.

Celaya, J. (2008): *La empresa en la web 2.0*, Gestión 2000, Barcelona.

Cerviño, J. (2002): *Marcas Internacionales: cómo crearlas y gestionarlas*, Pirámide, Madrid.

Chaffee, E. (1985): “Three models of strategy”, *Academy of Management Review*, 19 (1), pp. 89-98.

Chaffee, S. (1986): “Mass Media and Interpersonal Channels: Competitive, Convergent or Complementary?”, en Gumpert, G. y Cathcart, R. (eds.): *Inter Media*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 62-80.

Chaves, N. (1988): *La imagen corporativa*, G. Gili, Barcelona.

Chernatony, L. (1999): “Brand Management through narrowing the gap between Brand Identity and Brand Reputation”, *Journal of Marketing Management,* 15 (1/3), pp. 157-179.

Childers, T. y Rao, A. (1992): “The Influence of Familial and Peer-based Reference Groups on Consumer Decisions”, *Journal of Consumer Research*, 19, pp. 198-211.

Christensen, L. y Askegaard, S. (2001): “Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective”, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 292-315.

Cialdini, R.; Petty, R. y Ciacoppo, J. (1981): “Attitude and Attitude Change”, en Porter, L. y Rosenzweig, M. (Eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, pp. 357-404.

Clark, A. (2000): “They’re talking about you: Some thoughts about managing online commentary affecting corporate reputation”, *Journal of Communication Management*, 5 (3), pp. 262-276.

Cobo, C. y Pardo, H. (2007): *Planeta Web 2.0*, FLACSO, México. Disponible en pdf en http://www.planetaweb2.net/

Collins, J. y Porras, J. (1995): *Empresas que perduran*, Norma, Bogotá.

Cornelissen, J. y Elving, W. (2003): “Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants, *Corporate Communications*, 8 (2), pp. 114-120.

Costa, J. (1971): *La imagen y el impacto psicovisual*, Zeus, Barcelona.

Costa, J. (1972): “¿Qué es una imagen?”, *Control de publicidad y ventas*, 124, pp. 82-83.

Costa, J. (1977): *La imagen de empresa*, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid.

Costa, J. (1977b): *La Identidad Visual*, Club Master 7, Barcelona.

Costa, J. (1987): *Imagen global*, CEAC, Barcelona.

Costa, J. (1992): *Imagen pública. Una ingeniería social*, Fundesco, Madrid.

Costa, J. (1995): *Comunicación Corporativa y revolución en los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid.

Costa, J. (2001): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía, Buenos Aires.

Costa, J. (2009): *El DirCom hoy*, Costa Punto Com, Barcelona.

Culbertson, H. y Jeffers, D. (1992): “Social, Political, and Economic Contexts: Keys in Educating the True Public Relations Professionals”, *Public Relations Review*, 18, pp. 53-65.

Cutlip, S.; Center, A., y Broom, G. (2006): *Effective Public Relations*, 9th ed., Pearson Education, Upper Saddle River (NJ, USA).

Davis, J. (2002): *La Marca*, Prentice Hall, México.

DeFleur, M. y Ball-Rockeach, S. (1982): *Teorías de la comunicación de masas*, Paidós, Barcelona.

Delorme, C. (1991): *Le Logo*, Editions d’Organization, París.

Denbow, C. y Culbertson, H. (1985): «Linkage Beliefs and Diagnosing an Image», *Public Relations Review*, 11, pp. 29-37.

Deutsch, M. y Krauss, R. (1984): *Teorías en Psicología Social*, Paidós, Barcelona.

Dibb, S.; Simkin, L.; Pride, W. y Ferrell, O. (1997): *Marketing: concepts and strategies* (3 edition), Houghton Mifflin, Boston.

Dichter, E. (1985): “What’s an image?”, *Journal of Consumer Marketing*, 2 (1), pp. 75-81.

Doise, W.; Deschamps, J. y Mugny, G. (1980): *Psicología Social Experimental*, Hispano Europea, Barcelona.

Donaldson, T. y Preston, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.

Dougglas, D. (2001): "The Adaptation of Host Market Positioning strategies: empirical evidence on Australian Esporters", *Journal of International Marketing*, 9 (3), pp. 41-63.

Dovel, G. (1990): "Stake it Out: Positioning Success, Step by Step", *Business Marketing*, July, pp. 43-51.

Dowling, G. (1986): "Managing your corporate images", *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 109-115.

Dowling, G. (1993): "Developing your Corporate Image into a Corporate Asset", *Long Range Planning*, 26 (2), pp. 101-109.

Dowling, G. (1994): *Corporate Reputations*, Kogan Page, Londres.

Dowling, G. (2001): *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, Oxford.

Downes, E. y McMillan, S. (2000): "Defining interactivity: A qualitative identification of key dimensions", *New Media & Society*, 2 (2), pp. 157-179.

Dutton, J. y Dukerich, J. (1991): "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation." *Academy of Management Journal* 34 (3), pp. 517-554.

Eagly, A. y Chaiken, S. (1984): "Cognitive Theories in Persuasion", en Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 17, pp. 268-344.

Esman, M. (1972): "The elements of Institution Building", en Eaton, J. (Ed.): *Institution Building and Development*, Sage, Beverly Hills (USA), pp. 19-40.

Etxebarría, J. (1999): "De la publicidad a la comunicación. La comunicación externa e interna en la empresa moderna", *Harvard Deusto Business Review*, pp. 74-88.

Etzioni, A. (1964): *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (USA).

Feick, L. y Price, L. (1987): "The Market Maven", *Journal of Marketing*, 51, pp. 83-97.

Ferré Trenzano, J. (2003): *Investigación de Mercados Estratégica*, Gestión 2000, Barcelona.

Fiske, S. y Taylor, S. (1984): *Social Cognition*, Random House, Nueva York.

Fiske, S. y Neuberg, S. (1990): "A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: influences of information and motivation on attention and interpretation", en Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 23, pp. 1-74.

Fombrun, C. (1996): *Reputation*, Harvard Business School Press, Boston (USA).

Fombrun, C. (2001): "Corporate Reputation as economic assets", en Hitt, M. et al.: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, USA.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997): "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review* 1(1), pp. 5-13.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (2004): *Fame and Fortune*, Prentice Hall, Nueva York (USA).

Fontrodona, J. (1999): "Ética del Producto", en Roa, Francisco J. (coord.): *Ética del Marketing*, Unión Editorial, Madrid.

Freeman, E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Freeman, R. y McVea, J. (2001): "A stakeholder approach to strategic management", en Hitt, M. et al. (2001): *The Blackwell handbook of strategic management*, Blackwell, Nueva York, pp. 189-207.

Gordon, T. y Pratt, R. (1986): "Environmental Scanning", en Buell, V.: *Handbook of Modern Marketing*, McGraw-Hill, Nueva York, pp. 46-51.

Gotsi, M. y Wilson, A. (2001): "Corporate Reputation: seeking a definition", *Corporate Communications: An International Journal*,6 (1), pp. 24-30.

Gray, J. (1986): *Managing the Corporate Image*, Quorum Books, Westport (USA).

Gray, E., Balmer, J. (1998): "Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning,* 31, pp. 695-702

Grima Terré, J. y Tena Millán, J. (1991): *Análisis y Formulación de Estrategia Empresarial*, Hispano-Europea, Barcelona.

Gross, C. y Peterson, R. (1987): *Marketing*, West Publishing Co., St. Paul (USA).

Gross, N.; Mason, W. y Mc Eachern, A. (1966): *Exploration in role analysis*, John Wiley & Sons, Nueva York.

Grunig, J. (1976): "Organization and Public Relations: Testing a Communication Theory", *Journalism Monographs*, 46, pp. 252-263.

Grunig, J. (1978): "Defining publics in Public Relations: The case of a suburban hospital", *Journalism Quarterly*, 55, pp. 109-118.

Grunig, J. (1983): "Washington reporter publics of corporate public affairs programs", *Journalism Quarterly*, 60, pp. 603-615.

Grunig, J. (1992): "Publics, Audiences and market segments: segmentation principles for campaigns", en Salmon, C.: *Information Campaigns: Balancing values and social change*, Sage, Newbury Park (USA), pp. 199-228.

Grunig, J. (1992b): "Symmetrical Systems of Internal Communication", en J. Grunig (ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management,* Lawrence Erlbaum Associates; Hillsdale (USA), pp. 531-575.

Grunig, J. (1993): "Image and substance: from symbolic to behavioural relationships", *Public Relations Review*, 19 (2), pp. 121-139.

Grunig, J. y Hunt, T. (1984): *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, Nueva York.

Grunig, J.; Nelson, C.; Richburg, S. y White, T. (1988): "Communication by agricultural publics: Internal and external orientations", *Journalism Quarterly*, 65, pp. 26-38.

Grunig, J. y Repper, F. (1992): "Strategic Management, Publics, and Issues", en Grunig, J. (Ed): *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (USA), Lawrence Erlbaum Associates, pp. 117-157.

Grunig, L. (1992): "Strategic Public Relations constituencies on a global scale", *Public Relations Review*, 18, pp. 127-136.

Ha, L. y James, E. (1998): "Interactivity reexaminated: a baseline analysis of early business web sites", *Journal of Broadcasting & electronic media*, *42 (4)*, pp. 457-474.

Hallahan, K. (2000): "Inactive publics: the forgotten publics in public relations", *Public Relations Review*, 26 (4), pp. 499-515.

Habermas, J. (1986): *Historia y crítica de la opinión pública*, G. Gili, Barcelona.

Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal,* 13, pp.135-144.

Hatch, M. y Schultz, M. (1997): "Relations between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing,* 31 (5/6), pp. 356-365.

Hatch, M. y Schultz, M. (2000): "Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations" en Schultz, M; Hatch, M. y Larson, M. (Eds.): *The Expressive Organization,* Oxford University Press, Oxford, pp. 11-35.

Hawkins, D.; Best, R. y Coney, K. (1989): *Consumer Behaviour*, BPI-Irwin, Boston.

Hax, A. y Majluf, N. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Granica, Buenos Aires.

Heude, R. (1990): *L'Image de Marque*, Eyrolles, París.

Hill, L. y White, C. (2000): "Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool", *Public Relations Review*, 26 (1), pp. 31-51.

Holtz, S. (1996): "Intranets: What's all the excitement", *Communication World*, 13, pp. 54-58.

Holtz, S. (2002): *Public Relations on the net*, 2ª ed., AMACOM, Nueva York.

Hooley, G., Saunders, J. y Piercy, N. (1998): *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (2ª ed.), Prentice Hall, Londres.

Hooley, G.; Möller, K.; y Broderick, A. (1998b): "Competitive positioning and the resource based view of the firm", *Journal of Strategic Management*, 6, pp. 97-114.

Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J. y Cadogan, J. (2001): "Market-Focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance", *Journal of Strategic Marketing Management,* 17 (1/2), pp. 503-520.

Hunt, R. (1976): "Role and role conflict", en Hollander, E., y Hunt, R.: *Current perspectives in social psychology*, Oxford University Press, Nueva York.

Ind, N. (1992): *La imagen corporativa*, Díaz de Santos, Madrid.

Ind, N. (1997): *The Corporate Brand*, Macmillan, Londres.

Jodelet, D. (1984): "La representación social: fenómenos, concepto y teoría", en Moscovici, S. (Ed.): *Psicología Social*, Vol. II, Paidós, Barcelona, pp. 469-494.

Johnson, G. y Scholes, K. (1999): *Exploring corporate strategy*, 5ª ed., Prentice Hall, Londres.

Johnson, M. y Zinkhan, G. (1990): "Defining and Measuring Company Image", en *Proceedings of the Thirteenth Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, Academy of Marketing Science, Ed. Dunlap, Nueva Orleans, pp. 346-350.

Kapferer, J. (1992): *La marca, capital de la empresa*, Deusto, Bilbao.

Kapferer, J.N. (1994): *Strategic Brand Management*, Kogan Page, Londres.

Katz, E. (1975): "The two-step flow of communication: an up-to-date report on a hypothesis", en Carlson, R. (Ed.): *Communications and Public Opinion*, Praeger, Nueva York, pp. 344-361.

Katz, E. y Lazarfeld, P. (1966): "Personal Influence", en Berelson, B. y Janowitz, M.: *Public Opinion and Communication*, The Free Press, New York.

Keller, K. (1998): *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs (USA).

Keller, K. (2008): *Administración estratégica de la marca*, Pearson, México.

Kendall, R. (1996): *Public Relations Campaign Strategies*, HarperCollins, New York.

Kennedy, S. (1977): "Nurturing corporate images. Total communications or ego trip?, *European Journal of Marketing*, 11 (1), pp. 120-164.

Kent, M. y Taylor, M. (1998): "Building dialogic relationships through the world wide web", *Public Relations Review*, 24 (3), pp. 321-334.

Kent, M.; Taylor, M. y White, W. (2003): "The relationship between web site design and organization responsiveness to stakeholders", *Public Relations Review*, 29, pp. 63-77.

Kitchen, P. (1997): *Public Relations: principles and practice*, International Thomson Business Press, Oxford (Reino Unido).

Kotler, P. (1997): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control,* Prentice-Hall, Upper Saddle River (USA).

Kotler, P. (1999): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Madrid.

Kotler, P. (2003): *Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z*, Pearson, Madrid.

Krippendorff, K. y Eleey, M. (1986): "Monitoring a Group's Simbolic Environment", *Public Relations Review*, 12, pp. 13-36.

Krohling Kunsch, M. (1986): *Planejamento da Relaçoes Públicas na comunicaçao integrada*, Summus, Sao Paulo (Brasil).

Lazarfeld, P.; Berelson, B. y Gaudet, H. (1948): *The people choice*, Columbia University Press, Nueva York.

Ledingham, J. y Bruning, S. (2000): *Public relations as relationship management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (USA).

LePla, J. y Parker, L. (2002): *Integrated Branding*, Kogan Page, Londres.

Levitt, T. (1995): "La Miopía del Marketing", en Dolan, Robert (1995): *La esencia del Marketing*, Vol. I, Norma, Bogotá, pp.13-45.

Leyens, J.; Yzerbyt, V. y Schadron, G. (1992): "The social judgeability approach to stereotypes", en Stroebe, W. y Hewstone, M.: *European Review of Social Psychology*, Vol. III, John Wiley & Sons, Chichester (Reino Unido), pp. 91-117.

Lindenmann, W. (1993): “An ‘effectiveness yardstick’ to measure public relations success”, *Public Relations Quarterly*, 38 (1), pp. 7-9.
Lindenmann, W. (1997): “Setting minimum standards for measuring public relations effectiveness”, *Public Relations Review*, 23 (4), pp. 391-408.
Lippmann, W. (2003): *La Opinión Pública*, Langre, Madrid (original de 1922).
Losada, J. (2002): *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Fundación Universitaria San Antonio, Murcia.
Marion, G. (1989): *Les Images de l’enterprise*, Ed. d’Organization, Paris.
Margulies, W. (1977): “Make the Most of Your Corporate Identity”, *Harvard Business Review,* 55 (July/August), pp. 66-77.
Markides, C. (2000): *En la estrategia está el éxito*, Norma, Bogotá.
Marston, J. (1981): *Relaciones Públicas modernas*, McGraw-Hill, México.
Martineau, P. (1958): *The Personality of the Retail Store*, Harvard Business School Press, January/February, pp. 47-55.
Martínez Nicolás, M. (1993): “La mediación del uso y la dependencia de los medios en la efectividad de la información periodística”, artículo no publicado.
McCarthy, J. y Perreault, W. (1999): *Marketing: un enfoque global*, McGraw-Hill, México.
McCombs, M. (2005): *Estableciendo la agenda*, Paidós, Barcelona.
McKenna, R. (1986): *The Regis touch: new Marketing Strategies for Uncertain Times,* Addison-Wesley, Reading (USA).
McLeod, J. y Becker, L. (1981): “The Uses and Gratifications Approach”, en Nimo, D. y Sanders, K.: *Handbook of political communication*, Sage, Beverly Hills (USA), pp. 67-99.
Mercado, C. y Martín, M. (1998): *Nociones de Marketing,* ENE, Madrid.
Miller, N.; Maruyama, G.; Beaber, R. y Valone, K. (1976): “Speed of Speech and Persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp. 615-624.
Mintzberg, H. (1991): “Five P’s for strategy”, en Mintzberg, H. y Quinn, J.B.: *The strategy process: concepts, contexts, cases*, 2nd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs (USA), pp. 12-19.
Mitchell, R., Agle, B., y Wood, D. (1997): “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review,* 22, pp. 853-886.
Moffitt, M. (1992): “Bringing critical theory and ethical considerations to definitions of a ‘Public’”, *Public Relations Review*, 18, pp. 17-29.
Moles, A. (1975): *La comunicación y los mass media*, Mensajero, Bilbao.
Mooij, M. (2003): “Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising”, *International Journal of Advertising*, 22, pp. 183-202.
Moscovici, S. (1979): *El psicoanálisis, su imagen y su público*, Huemul, Buenos Aires.
Munné, F. (1989): *Entre el individuo y la sociedad*, PPU, Barcelona.
Myers, J. (1996): *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions,* American Marketing Association, Chicago.

Negroponte, N. (1995): *Being Digital*, Vintage Books, Nueva York.

Napoles, V. (1988): *Corporate Identity Design*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York.

Newsom, D.; Scott, A. y Van Slyke Turk, J. (1989): *This is PR*, Wadsworth, Belmont (USA).

Newsom, D.; VanSlyke Turk, J., y Kruckeberg, D. (2000): *This is Public Relations*, Wadsworth, Belmont (USA).

Normann, R. (1984): *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley & Sons, Chichester (USA).

O'Cass, A. (2004): "Fashion clothing consumption: antecedents and consequences of fashion clothing involvement", *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp. 869-882.

O'Kane, P.; Hargie, O. y Tourish, D. (2004): "Communication without frontiers: The impact of technology upon organizations", en Tourish, D. y Hargie, O. (eds), *Key issues in organizational communication*, Routledge, Londres, pp. 74-95.

O'Reilly, T. (2005): "What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next.

Generation of Software", O'Reilly Network, en http://www.oreillynet.com

Ollins, W. (1990): *The Wolff Ollins guide to corporate identity*, Black Bear Press, Londres.

Ollins, W. (1991): *Identidad corporativa*, Celeste, Madrid.

Olson, J. y Zanna, M. (1993): "Attitude and Attitude Change", en Porter, L. y Rosenzweig, M. (Eds.): *Annual Review of Psychology*, Vol. 44, pp. 117-154.

Ordozgoiti, R. y Pérez, I. (2003): *Imagen de Marca*, Esic, Madrid.

Orihuela, J. (2003): "Blogging and the Communication Paradigms: 10 principles of the new media scenario". Comunicación presentada en *Blogtalk. The European Weblog Conference*. **Viena**. Disponible en http://mccd.udc.es/orihuela/blogtalk/

Parsons, T. y Shils, E. (1968): *Hacia una teoría general de la acción*, Kapelusz, Buenos Aires.

Pérez, R. (1981): "La imagen, su medición y nuevas técnicas de mejora de imagen", *Publitecnia*, 60, pp. 49-66.

Petty, R. y Ciacoppo, J. (1984): "Central and Peripheral Routes to Persuasion: Application to Advertising", en Percy, L. y Woodside, A. (Eds.): *Advertising and Consumer Psychology*, Lexington Books, Lexington (Massachusetts), pp. 3-23.

Petty, R. y Ciacoppo, J. (1986): "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion", en Berkowitz, L. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 19, pp. 123-205.

Pham, M. y Muthukrishnan, A. (2002): "Search and Alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning", *Journal of Marketing Research*, 39 (1), pp. 18-31.

Phillips, D. (2001): *Online Public Relations*, Kogan Page, Londres.

Poiesz, T. (1989): "The image concept: its place in consumer psychology", *Journal of Consumer Psychology*, 10, pp. 457-472.

Porter, M. (1982): *Estrategia Competitiva*, Cecsa, México.

Porter, M. (1989): *Ventaja Competitiva*, Cecsa, México.

Porter, M. (1996): "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov., pp. 61-78.

Post, J.; Preston, L. y Sachs, S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, 45 (1), pp. 6-28.

Pryor, J. y Ostrom, T. (1983): "The cognitive organization of social information: a converging-operations approach", *Journal of personality and social psychology*, 41, pp. 628-641.

Rafaeli, S. (1988): "Interactivity: from media to communication", en Hawkins, R.; Wiemann, J. y Pingree, S. (eds.): *Annual Reviews of Communication Research*, *16*, Sage, Beverly Hills (USA), pp. 110-134.

Reinares, P. y Calvo, S. (1999): *Gestión de la comunicación comercial*, McGraw-Hill, Madrid.

Reynolds, J. (1986): "Using DRGs for Competitive Positioning and Practical Business Planning", *HCM Review,* 11 (3), pp. 37-55.

Ries, A. y Trout, J. (1982): *Positioning: the battle of your mind*, Waner Books, Nueva York.

Ries, A. y Trout, J. (1989): *Posicionamiento. Edición Revisada*, McGraw-Hill, Madrid.

Ries, A. y Trout, J. (1999): *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, Madrid.

Rindova, V. (1997): "The image cascade and the formation of corporate reputations", *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), pp. 188-194.

Robbins, S. (1987): *Organization Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (USA).

Roberts, P. y Dowling, G. (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 1077-1093.

Rodrigo, M. (1989): *Los modelos de la comunicación*, Tecnos, Madrid.

Rosengren, K.; Wenner, L. y Palmgreen, P. (Eds.) (1985): *Media Gratifications Research. Current Perspectives*, Sage, Beverly Hills (USA).

San Nicolás, C. y Contreras, F. (2002): "En torno al diseño de identidad como variable para la construcción de la imagen corporativa", *Sphera Pública*, 2, pp. 81-92.

Santesmases, M. (2001): *Marketing: conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.

Sanz de la Tajada, L. (1994): *Integración de la Identidad y de la Imagen de la empresa*, ESIC, Madrid.

Sanz de la Tajada, L. (1996): *Auditoría de la Imagen de Empresa*, Síntesis, Madrid.

Sarbin, T. y Allen, V. (1968): "Role Theory", en Lindsey, G. y Aronson, E.: *The handbook of Social Psychology*, 2ª Ed., Vol. 1, Addison-Wesley, Reading (USA), pp. 488-567.

Saxton, K. (1998): “Where do reputations come from?”, *Corporate Reputation Review*, 1 (4), pp. 393-399.
Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
Schiffman, L. y Gaccione, V. (1974): “Opinion Leaders in Institucional Markets”, *Journal of Marketing*, 38, pp. 49-53.
Schmitt, B. y Pan, Y. (1994) “Managing Corporate and Brand Identities in the Asia-Pacific Region”, *California Management Review,* 36 (4), pp. 32-48.
Schoell, W. y Guiltinan, J. (1990): *Marketing*, Allyn & Bacon, Needham Hieghs (USA).
Schutz, A. y Luckmann, T. (1984): *Las estructuras del mundo de la vida*, Amorrortu, Buenos Aires.
Scolari, C. (2008): *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*, Gedisa, Barcelona
Seitel, F. (1992): *The practice of Public relations*, MacMillan, Nueva York.
Seitel, F. (2002): *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, 8ª edición, Prentice Hall, Madrid.
Selame, J. y Selame, E. (1988): *The Company Image*, John Wiley, Nueva York.
Simões, C.; Dibb, S. y Fisk, R. (2005): “Managing Corporate Identity: An Internal Perspective”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), pp. 153-168.
Singletary, M. (1976): “Components of Credibility of a Favourable News Source”, *Journalism Quarterly*, 53, pp. 316-319.
Smith, R. (2005): *Strategic Planning for Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (USA).
Spector, A. (1961): “Basic Dimensions of Corporate Image”, *Journal of Marketing*, 25 (6), pp. 47-51.
Springston, J. (2001): “Public Relations and New Media Technology”, en Heath, R. (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage, Thousand Oaks (USA), pp. 603-614.
Stroebe, W. y Jonas, K. (1990): “Actitudes II: Estrategias de cambio de actitud”, en Hewstone, M.; Stroebe, W.; Codol, J. y Stephenson, G. (Eds.): *Introducción a la Psicología Social*, Ariel, Barcelona, pp. 171-195.
Stuart, H. y Jones, C. (2004): “Corporate branding in marketspace”, *Corporate Reputation Review*, 7 (1), pp. 84-98.
Taylor, S. y Crocker, J. (1981): “Schematic bases of social information processing”, en Higgins, E., Herman, C. y Zanna, M.: *Social Cognition. The Ontario Simposium*, Vol. 1, L. Erlbaum, Hillsdale (USA), pp. 89-134.
Tena Millán, J. (1992): *El entorno de la Empresa*, EADA, Barcelona.
Trout, J. (1996): *The New Positioning,* McGraw-Hill, Nueva York.
Vander Zarden, J. (1989): *Manual de psicología social*, Paidós, Barcelona.
Van Riel, C. (1997): *Comunicación Corporativa*, Prentice-Hall, Barcelona.

Van Riel, C. (2000): "Sustaining the Corporate Store", en Schultz, M; Hatch, M. y Larson, M. (Eds.): *The Expressive Organization,* Oxford University Press, Oxford, pp. 157-181.

Van Riel, C. y Balmer, J. (1997): "Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), pp. 340-355.

Varey, R. (2002): *Marketing communication*, Routledge, Londres.

Villafañe, J. (1993): *Imagen Positiva*, Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (2000): "La reputación Corporativa", en Villafañe, J. (Ed): *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Pirámide, Madrid, pp. 163-194.

Villafañe, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid.

Wartick, S. (2002): "Measuring Corporate Reputation: definition and data", *Business & Society*, 41 (4), pp. 371-392.

Weintraub, E. y Pinkleton, B. (2006): *Strategic Public Relations Management*, 2ª ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (NJ).

Wheelen, T. y Hunger, J. (2006): *Concepts in strategic management and business policy*, 10ª ed., Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ, USA).

Whetten, D. y Mackey, A. (2002): "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation", *Business & Society,* 41, pp. 393-414.

White, C. y Raman, N. (1999): "The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning and evaluation in web site development", *Public Relations Review*, *25 (4)*, pp. 405-419.

Wilcox, D.; Ault, P.; Agee W. y Cameron, G. (2001): *Relaciones Públicas*, Addison Wesley, Madrid.

Woodruff, R. (1972): "Brand Information Sources, Opinion Change, and Uncertainty", *Journal of Marketing Research*, 9, pp. 414-418.

Xifra, J. (2003): *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*, McGraw-Hill, Madrid.

Yinger, M. (1984): "Posición, rol y rol internalizado", en Torregosa, J. y Crespo, E. (Ed.): *Estudios básicos en Psicología Social*, Hora, Madrid, pp. 503-525.

Zinkhan, G.; Ganesh, J.; Jaju, A. y Hayes, L. (2001) "Corporate Image: a conceptual framework for Strategic Planning", en Marshall, G. y Grove, S. (eds): *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Vol. 12, American Marketing Association, Chicago, pp. 152-160.